



Estácio

UNIVERSIDADE ESTÁCIO DE SÁ

MADE – Mestrado em Administração e Desenvolvimento Empresarial

IRACEMA MEDEIROS D'ABREU

RAPPORT EM ENCONTROS DE SERVIÇOS:
UMA INVESTIGAÇÃO EM SITUAÇÕES DE CONSTRANGIMENTO

Rio de Janeiro

2019

IRACEMA MEDEIROS D'ABREU

***RAPPORT* EM ENCONTROS DE SERVIÇOS:
UMA INVESTIGAÇÃO EM SITUAÇÕES DE CONSTRANGIMENTO**

Dissertação apresentada à Universidade Estácio de Sá
como requisito parcial da obtenção do grau de mestre em
Administração e Desenvolvimento Empresarial.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Irene Raguenet Troccoli

Rio de Janeiro

2019

D246r D'Abreu, Iracema Medeiros

Rapport em encontros de serviços: uma investigação em situações de constrangimento. / Iracema Medeiros D'Abreu. – Rio de Janeiro, 2019.

42 f.

Dissertação (Mestrado em Administração e Desenvolvimento Empresarial) – Universidade Estácio de Sá, 2019.

1. Constrangimento. 2. Rapport. 3. Comunicação não verbal. 4. Encontro de serviços. 5. TIC. I. Título.

CDD 658.5

DEDICATÓRIA

A todos os funcionários de linha de frente do varejo, por sorrirem, apesar de tudo...

AGRADECIMENTOS

À Prof^a. Irene Raguenet Troccoli, que, com mãos firmes, verdadeiramente me orientou neste projeto. Minha eterna gratidão pela dedicação, pelo apoio e pelo conhecimento compartilhado.

À Prof^a. Cecília Mattoso, minha primeira professora no MADE, pela acolhida carinhosa, por descortinar o “mistério” do mestrado e por todas as contribuições para a melhoria deste trabalho.

Ao Prof. Marcus Brauer, por explicar, com tanta generosidade, o mundo da produção científica, e pelo incentivo para adentrá-lo.

A todos os professores e funcionários do MADE.

Aos colegas que fiz, obrigada pela parceria e por tornar esta jornada mais divertida. Em especial, à querida Petrine, companheira em tantos trabalhos, inclusive neste, prontificando-se, junto com a Rita, a colaborar na etapa de classificação.

À equipe Escola do Servir, pela torcida e por toda ajuda!

À amiga e irmã, Anna Amélia, pelo incentivo à vida acadêmica.

À toda minha família, pelo apoio incondicional.

Ao meu pai, pelo olhar orgulhoso nos nossos bate-papos sobre este projeto.

À minha mãe, por me ensinar desde pequena o real significado da palavra resiliência.

Ao meu marido, por ter pacientemente compreendido a minha ausência e me incentivado do começo ao fim.

Aos meus filhos, por serem minha eterna inspiração. E, por terem, cada um à sua maneira, contribuído para a melhoria desta pesquisa: Renan, no aprimoramento dos gráficos; Breno, no inglês; e, em especial, João, na verificação das referências e por me lembrar o tempo todo o que é constrangimento.

A Deus, por permitir.

RESUMO

O constrangimento é emoção comum na prestação de serviços. Seus possíveis reflexos podem ecoar negativamente na relação entre o cliente e o prestador, afetando diretamente a confiança e lealdade que o primeiro poderia nutrir pelo segundo. Esta pesquisa qualitativa se propôs a descrever como a CINV dos funcionários da linha de frente do varejo cria *rapport* e como o *rapport* reduz o constrangimento dos clientes. Para tanto foram triangulados quatro métodos na etapa de levantamento de evidências, dos quais um voltado a evidências secundárias - levantamento bibliográfico – e três voltados às evidências primárias: a aplicação de questionários enquanto suporte à adoção da Técnica do Incidente Crítico (TIC), a entrevista em profundidade, e a observação não participante. A pesquisa de campo para a obtenção das evidências primárias foi realizada no varejo farmacêutico da cidade fluminense de Teresópolis, e o material obtido indicou que o *rapport* ao cliente constrangido se dá principalmente por meio da comunicação interpessoal não verbal (CINV). Também ficou evidenciado que isso ocorre de forma eminentemente amadora, já que os FLFs não recebem nenhuma orientação para desempenharem seu papel de forma mais profissional. A contribuição acadêmica se dá por ampliar os conhecimentos sobre *rapport*, sobre constrangimento e sobre CINV, e especialmente por agregar à teoria do *rapport* ao desafiar a preconcepção de que suas categorias sejam mutuamente exclusivas e exaustivas. Sua aplicabilidade advém da indicação da necessidade de recrutamento de equipes mais sensíveis ao constrangimento de clientes, bem como do seu treinamento formal, a fim de atender às necessidades do cliente constrangido e, quiçá, conquistar sua satisfação e fidelização.

Palavras-chave: constrangimento, *rapport*, comunicação não verbal, encontro de serviços, TIC, categorização.

ABSTRACT

Embarrassment is a common emotion in provision of services. It may negatively influence the relationship between clients and providers, directly affecting trust and loyalty of the first towards the latter. This qualitative research describes how the non-verbal interpersonal communication (CINV) of employees generates *rapport*, and how such *rapport* significantly reduces clients' embarrassment. For that end, four research methods were triangulated when searching for evidences, one – bibliographical survey – towards secondary evidences, and three aimed at primary evidences: questionnaires for the application of the Critical Incident Technique (TIC), interviews and non-participant observation. Field research for primary evidences was carried out in drugstores of Teresópolis, which showed that *rapport* towards embarrassed clients comes mostly by means of CINV. It also showed that *rapport* is woven mostly amateurishly, as front line employees (FLF) are not previously trained as how to deal with embarrassment in a more professional manner. This research contributes academically by adding new pieces of evidence to the studies of *rapport*, of embarrassment and of CINV, and it adds to *rapport* theory by challenging the preconception that its categories must be mutually exclusive and exhaustive. Its applicability lies in pointing the necessity of recruiting teams more sensitive to clients' embarrassment, as well as of formally training these teams, in order to meet the needs of embarrassed clients and, perhaps, to guarantee their satisfaction and loyalty.

Keywords: embarrassment, *rapport*, nonverbal communication, service encounter, Critical Incident Technique, categorization.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Formas de estudo dos sinais e traços característicos referentes ao uso do espaço nas relações entre as pessoas, e como se realiza cada forma	24
Quadro 2 - Conclusões relevantes de estudos selecionados de Marketing a respeito da comunicação proxêmica no varejo, e respectivas autorias.....	25
Quadro 3 – Comportamentos para criação de <i>rapport</i> em contextos comerciais: categorias principais, respectivas definições e subcategorias	32
Quadro 4 - Elementos paraverbais que foram registrados nas entrevistas: respectivas marcações utilizadas nas transcrições e significados.....	49
Quadro 5 – Roteiro de aplicação da TIC no primeiro pré-teste	53
Quadro 6 - Profissionais abordados no primeiro e no segundo pré-testes: respectivas codificações, rede da farmácia onde trabalham, cargo, sexo, faixa etária, tempo de experiência no segmento, treinamento para lidar com constrangimento e número de incidentes críticos relatados	57
Quadro 7 – Processo de exclusão de subcategorias de comportamentos de <i>rapport</i> existentes na literatura	59
Quadro 8 – Elementos Componentes do Processo de Construção das Categorias e Subcategorias Identificadas nos Pré-Testes	62
Quadro 9 – Número de Redes de Farmácias, Unidades Visitadas e Total de FLFs Abordados para Aplicação da TIC no Pré-Teste e Teste Final.....	66
Quadro 10- Especificações dos profissionais abordados no teste final: respectivas codificações, especificação da farmácia onde trabalham, cargo, sexo, faixa etária, tempo de experiência no segmento e treinamento para lidar com constrangimento.....	68
Quadro 11 - Explicitação dos Comportamentos Verbais e Não verbais Incluídos no Comportamento de <i>Rapport</i> Multifacetado.....	72
Quadro 12 – Quadro-Resumo da Subcategorização Final do <i>Rapport</i> em Situações de Constrangimento Advinda da Pesquisa Primária	73
Quadro 13 - Subcategorias Identificadas na Pesquisa, com Nomenclatura Customizada ao Tema <i>Rapport</i> em Situações de Constrangimento, Associadas a cada uma das Três Categorias Criadas Inicialmente.....	74
Quadro 14 – Identificadores de Constrangimento dos Clientes por parte dos FLFs, Respectivas Participações nas Menções destes Identificadores e Extratos	85
Quadro 15 – Informações dos Gestores que Participaram das Entrevistas em Profundidade: Codificação Atribuída, Rede em que Trabalham, Sexo, Faixa Etária e Tempo de Experiência no Segmento Farmacêutico.....	86

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Combinações entre as Subcategorias de <i>Rapport</i> com Clientes Constrangidos..	76
Figura 2 – Situações e Produtos Provocadores de Constrangimento Apresentados na Forma de Nuvem de Palavras	84

LISTA DE ABREVIações E SIGLAS

ANVISA	Agência Nacional de Vigilância Sanitária
CE	Competência Emocional
CIV	Comunicação Interpessoal Verbal
CINV	Comunicação Interpessoal Não Verbal
CNV	Comunicação Não Verbal
CV	Comunicação Verbal
FLF	Funcionário de Linha de Frente
RDC	Resolução da Diretoria Colegiada
RDE	Remédio para Disfunção Erétil
RH	Recursos Humanos
TIC	Técnica do Incidente Crítico

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO	12
1.1. OBJETIVO CENTRAL.....	14
1.2. OBJETIVOS INTERMEDIÁRIOS	14
1.3. SUPOSIÇÃO	14
1.4. DELIMITAÇÕES TEÓRICA, GEOGRÁFICA E TEMPORAL.....	15
1.5 RELEVÂNCIA.....	16
CAPÍTULO 2 - REFERENCIAL TEÓRICO	18
2.1 ENCONTROS DE SERVIÇO	18
2.2 COMUNICAÇÃO INTERPESSOAL NÃO VERBAL (CINV) EM ENCONTROS DE SERVIÇO	19
2.3 CONFIANÇA NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS.....	25
2.4 <i>RAPPORT</i> EM ENCONTROS DE SERVIÇO.....	29
2.5 EMOÇÕES EM ENCONTROS DE SERVIÇO.....	34
2.6 VERGONHA E CONSTRANGIMENTO.....	37
2.6.1. Constrangimento	38
CAPÍTULO 3 - ASPECTOS DO MÉTODO	41
3.1 MÉTODO CIENTÍFICO, ABORDAGEM, FINS E MEIOS	41
3.2 FORMAS DE LEVANTAMENTO DE EVIDÊNCIAS	41
3.2.1 Técnica do Incidente Crítico (TIC)	42
3.3.2 Especificidades dos sujeitos submetidos às entrevistas em profundidade e da aplicação das entrevistas a eles	45
3.3 ANÁLISE DAS EVIDÊNCIAS PRIMÁRIAS.....	46
3.3.1 Análise das evidências obtidas na aplicação da TIC	46
3.3.2 Análise das evidências obtidas na aplicação das entrevistas em profundidade	48
3.3.3 Análise das evidências obtidas na observação não participante	49
3.4 CARACTERÍSTICAS DO MÉTODO E LIMITAÇÕES DA PESQUISADORA	50
CAPÍTULO 4 – APLICAÇÃO E RESULTADOS DA PESQUISA PRIMÁRIA	52
4.1 APLICAÇÃO DA TIC NO PRIMEIRO PRÉ-TESTE	53
4.2 APLICAÇÃO DA TIC NO SEGUNDO PRÉ-TESTE.....	56

4.3 IDENTIFICAÇÃO E CATEGORIZAÇÃO DOS EVENTOS CRÍTICOS PRESENTES NOS PRÉ-TESTES	58
4.4 APLICAÇÃO DA TIC PÓS PRÉ-TESTES	66
4.5 IDENTIFICAÇÃO E CATEGORIZAÇÃO DOS EVENTOS CRÍTICOS DA TOTALIDADE DA PESQUISA PRIMÁRIA	69
4.5.1 Enquadramento dos incidentes críticos levantados em campo nas categorias e subcategorias	75
4.5.2 Análise da frequência das combinações dos comportamentos de <i>rapport</i> ilustrada com extratos de depoimentos dos pesquisados.....	77
4.5.3 Situações e produtos que provocam mais constrangimento	83
4.5.4 Identificação do constrangimento dos clientes por parte dos FLFs	84
4.6 REALIZAÇÃO DAS ENTREVISTAS EM PROFUNDIDADE.....	86
4.6.1 Perfil dos Entrevistados e Aplicação da Técnica	86
4.6.2 Resultados das Entrevistas e sua Interação com os Resultados das Aplicações da TIC	90
CAPÍTULO 5 – RESULTADOS	98
CAPÍTULO 6 - DISCUSSÃO, CONTRIBUIÇÕES ACADÊMICA E PRÁTICA, LIMITAÇÕES, E SUGESTÕES DE FUTURAS PESQUISAS.....	101
6.1 DISCUSSÃO	101
6.2 CONTRIBUIÇÃO ACADÊMICA.....	104
6.2.1 Contribuição ao conhecimento pré-existente.....	104
6.2.2 Contribuição à teoria do <i>rapport</i>	104
6.3 CONTRIBUIÇÃO PRÁTICA	106
6.4 CARACTERÍSTICAS E LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	108
6.5 SUGESTÕES DE FUTURAS PESQUISAS.....	110
APÊNDICE.....	112
REFERÊNCIAS.....	113

CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO

Ao adquirirem presencialmente um produto ou serviço, os clientes interagem com uma interface concreta de serviço – os funcionários de linha de frente (FLFs) - em momento conhecido, na literatura de Marketing, como encontro de serviços (SURPRENANT; SOLOMON, 1987). Dado que o varejo está inserido no dia a dia das pessoas (PARENTE, 2014), a frequência deste tipo de encontro neste segmento torna-se muito comum.

Essa interface, por sua vez, se dá em ambientes de múltiplas configurações, dada a infinita diversificação do mundo varejista, composto tanto pelos *layouts* peculiares a cada tipo de negócio como pelo perfil de consumidores que os frequentam. Esse composto de elementos traz, em sua essência, aspectos sociais interessantes para o estudo de atitudes e de comportamentos, tanto de clientes como dos FLFs (AGUIAR; FARIAS, 2015; HE; CHEN; ALDEN, 2012).

Em um encontro de serviços, clientes e FLFs podem expressar emoções por meio da comunicação verbal e não verbal (LIN; LIN, 2017). As comunicações verbais e não verbais interferem nas reações afetivas dos clientes (ZAJONC, 1980) e ajudam a reforçar os pressupostos do relacionamento que são fundamentais nas tomadas de decisões do consumidor (SUNDAR et al., 2017).

O papel das emoções nos encontros de serviços tem sido tema de inúmeros estudos na academia (LOHMANN; PYKA; ZANGER, 2017; ZABLAH et al., 2016; PENZ; HOGG, 2011; MATILLA; ENZ, 2002), relevante porque as pesquisas sugerem que as emoções estão ligadas a intenções comportamentais tais como lealdade, recomendação e vontade de pagar mais (JANI; HAN, 2015; NG; RUSSELL-BENNETT, 2015).

É fundamental que os FLFs busquem estabelecer *rapport* com os clientes durante um encontro de serviços (FATIMA; RAZZAQUE, 2014; GREMLER; GWINNER, 2000, 2008; LIN; LIN, 2017). A definição mais utilizada para *rapport* na área de marketing é a de Gremler e Gwinner (2008), que o definiram como a percepção do cliente sobre sua interação com FLF em um encontro de serviços como sendo agradável, selada por uma conexão pessoal entre ambos. Os encontros entre clientes e FLFs são interações sociais, cujo valor é influenciado pela presença - ou ausência - de comportamentos que construam *rapport*, tais como sorriso, contato visual e compartilhamento de conhecimento (GIEBELHAUSEN et al., 2014).

Independente do esforço dos FLFs para estabelecer interações agradáveis, em função do tipo de produto que o cliente está adquirindo, do ambiente de consumo ou de percalços do próprio cliente, é possível que uma emoção em especial venha à tona durante um encontro de serviços - o constrangimento (WU; MATTILA, 2013; GRACE, 2007; SAUERBRONN; AYROSA; BARROS, 2005; DAHL; MANCHANDA; ARGO, 2001; MODIGLIANI, 1968, 1971). O constrangimento pode ter efeitos prejudiciais sobre os comportamentos dos clientes, afetando inclusive sua tomada de decisão (SUNDAR et al., 2017).

Normalmente, o constrangimento pode ser identificado por meio da comunicação interpessoal não verbal (CINV), composta por evidências físicas tais como tipo de olhar, postura, rubor na face, entre outros (KELTNER; BUSWELL, 1997). Dado que a CINV tem elevado poder de influência sobre os relacionamentos e sobre as emoções dos clientes (ZAJONC, 1980), seu estudo também tem o interesse da academia, principalmente na área de Marketing (LIMBU et al., 2016; NEWMAN et al., 2016; SUNDARAM; WEBSTER, 2000; BURGOON; BIRK; PFAU, 1990; MEHRABIAN; WILLIAMS, 1969).

Levando em consideração os efeitos prejudiciais que o constrangimento pode ter sobre os comportamentos dos clientes (WU; MATTILA, 2013), todo e qualquer esforço para amenizá-lo é mais do que válido. Um dos *loci* favoráveis à criação de situações de constrangimento são as farmácias enquanto instituição, porque, embora seu ambiente seja menos formal do que o de uma instituição médica (PHARMACY NETWORK, 2018), elas não estão isentas de serem palco favorável a situações de compra constrangedora ao público.

Por isto mesmo, o estudo do constrangimento assume contornos especialmente interessantes no caso dos FLFs atuantes no varejo farmacêutico. Isso porque esses profissionais podem facilmente se ver diante de clientes constrangidos durante a compra de medicamentos e ou de produtos de cuidados pessoais (ISABELLA; BARROS; MAZZON, 2015), mas sem normalmente receberem treinamento formal para aprenderem a lidar com essas situações (INSTITUTO RACINE, 2018) – o que poderia impeli-los a, por conta própria, lançar mão de atitudes que intuitivamente considerassem adequadas.

Em vista disso, coloca-se a seguinte questão-problema:

Como a comunicação interpessoal não verbal (CINV) pode criar *rapport* em situações de constrangimento em encontros presenciais no varejo?

1.1. OBJETIVO CENTRAL

Descrever como a CINV cria *rapport* e como o *rapport* reduz o constrangimento em encontros presenciais no varejo.

1.2. OBJETIVOS INTERMEDIÁRIOS

1. Identificar quais produtos e ou situações no varejo farmacêutico são precursores do constrangimento em encontros presenciais no varejo;
2. Verificar quais sinais não verbais do cliente são interpretados pelos FLFs como indícios de constrangimento em encontros presenciais no varejo;
3. Analisar como os FLFs lidam com o constrangimento em encontros presenciais no varejo;
4. Identificar se comportamentos dos FLFs amenizam ou agravam o constrangimento na percepção dos próprios FLFs em encontros presenciais no varejo;
5. Investigar se os FLFs utilizam a similaridade expressiva e comportamento atento como forma de construção de *rapport* em encontros presenciais no varejo;
6. Verificar se os FLFs recebem algum tipo de treinamento formal para o atendimento ao cliente e se, entre estes, existe algum específico para situações de constrangimento em encontros presenciais no varejo;
7. Detectar se os FLFs seguem algum tipo de *script* - institucional ou próprio - no atendimento a clientes constrangidos em encontros presenciais no varejo.

1.3. SUPosição

Supõe-se que a comunicação interpessoal não verbal (CINV) possa criar *rapport* em situações de constrangimento em encontros presenciais no varejo de duas formas:

- 1) na relação do cliente dirigida ao FLF, o cliente habitualmente daria preferência ao FLF que, por meio da similaridade expressiva, demonstrasse conexão com a emoção do cliente e aparente discrição;

2) na relação do FLF dirigida ao cliente, espera-se encontrar maior adoção de práticas que preservem o cliente de uma exposição desnecessária, tais como falar baixo e deslocar-se a local reservado.

1.4. DELIMITAÇÕES TEÓRICA, GEOGRÁFICA E TEMPORAL

A teoria na qual a presente pesquisa se baseia é a de encontro de serviço (SURPRENANT; SOLOMON, 1987; SHOSTACK, 1985; BITNER; BOOMS; TETREAUULT, 1990; ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2014), examinando quatro aspectos centrais passíveis de observação nesse encontro, bem como algumas de suas derivações:

1) A comunicação interpessoal, com ênfase na CINV (BURGOON.; GUERRERO; FLOYD, 2016; LIN; LIN, 2017; SUNDARAM; WEBSTER, 2000; WOOD, 2006) e com aprofundamento na comunicação proxêmica (HALL, 1963; FREITAS et al., 2014).

2) A confiança na prestação de serviços (CHANG et al., 2015; COLQUITT; SCOTT; LEPINE, 2007; FRIEND; JOHNSON; SOHI, 2018; MOORMAN; ZALTMAN; DESHPANDE, 1992)

3) O *rappport* (ANDERSON; SMITH, 2016; FATIMA; RAZZAQUE, 2014; HYUN; KIM, 2014; KIM; BAKER, 2017; LIM; LEE; FOO, 2017; EWITT; BRADY, 2003; GREMLER; GWINNER, 2000, 2008; MacINTOSH, 2009)

4) O constrangimento (DAHL; MANCHANDA; ARGO, 2001; GRACE, 2007, 2009; WU; MATTILA, 2013; VERBEKE; BAGOZZI, 2002), enquanto parte de um tema mais abrangente - o papel das emoções nos encontros de serviços (MATILLA; ENZ, 2002; DELCOURT et al., 2016; DOUCET et al., 2016; ZABLAH et al., 2016);

Além disso, foi estudada a percepção dos encontros de serviço apenas pela ótica dos FLFs, e somente o constrangimento foi investigado dentre as emoções demonstradas pelos clientes em encontros presenciais no varejo.. Da mesma forma, apesar de ser mais comum a identificação do constrangimento por meio da CINV, também sua expressão verbal foi estudada na presente pesquisa.

Em termos geográficos, essa pesquisa foi realizada nas principais redes de farmácias localizadas em Teresópolis, cidade fluminense cuja população alcançava aproximadamente 181 mil habitantes em 2018 (IBGE, 2018), escolhida por conveniência da autora da pesquisa. Temporalmente, o levantamento de evidências

primárias e seu tratamento foram executados no segundo semestre do ano de 2018, assim como a redação do relatório.

1.5 RELEVÂNCIA

Os temas centrais desta dissertação - o *rapport* e o constrangimento - têm tido considerável interesse da academia nos últimos tempos. Isso pode ser comprovado por meio de levantamento realizado no mês de julho de 2018, em duas bases acadêmicas de renome internacional: Web of Science e Scopus. No caso, foram utilizados os seguintes parâmetros de busca em ambos os portais: busca pelo termo em qualquer local do documento, em qualquer tipo de documento, entre janeiro de 2014 e julho de 2018.

Para os termos *embarrassment* e *rapport*, na base Web of Science, os retornos foram, respectivamente, de 1.121 e de 1.598 documentos. Na base Scopus, os mesmos termos tiveram, como retorno de busca, 5.706 e 54.040 documentos, respectivamente. O número elevado de retornos nesta segunda base para o termo *rapport* chamou a atenção, e foi confirmado com as produções anuais de 5.964 documentos nos sete primeiros meses de 2018, de 11.966 no ano de 2017, de 12.097 em 2016, de 12.030 em 2015 e de 11.983 em 2014.

A fim de investigar a associação dos dois temas pela academia, assim como foi feito nesta dissertação, também foi realizada uma busca com o auxílio do booleano AND. Seguindo os mesmos parâmetros detalhados acima, em busca avançada, foi inserido, no campo de busca, "*embarrassment AND rapport*". Para esta pesquisa a base Web of Science retornou apenas quatro documentos e a base Scopus retornou 119 documentos. Vale ressaltar que, entre estes 119 documentos da base Scopus, somente 61 eram artigos e os demais distribuíram-se entre livros, *reviews* e *papers* de conferências. Configura-se assim, um *gap* interessante para o estudo destes conceitos associados.

Isso posto, em termos acadêmicos a presente dissertação se faz relevante por explorar dois temas de destaque na área de Marketing - constrangimento e *rapport* - podendo contribuir para elucidar aspectos complexos da interação entre FLFs e clientes (SOLOMON et al., 1985), ampliando o conhecimento existente na academia.

Além disso, esta pesquisa propôs-se a contribuir à teoria quando, baseada em método consistente de levantamento de evidências primárias, obteve resultado que

desafia a recomendação de que categorias são mutuamente exclusivas e exaustivas, com nenhuma evidência devendo se situar entre duas categorias nem ser colocada em mais de uma categoria (CROWLEY; DELFICO, 1996). No caso, conforme detalhado na seção 4.3 desta dissertação, a pesquisa primária identificou evidências de *rapport* em situação de constrangimento com ênfases simultaneamente verbal e não verbal, levando à proposição de nova categoria, aqui batizada de *rapport* multifacetado, até então inexistente na literatura pertinente.

Pelo lado da relevância prática, apesar do crescente destaque apresentado pelos aspectos tecnológicos durante um encontro de serviços (RAFAELI et al., 2016), entende-se que muitos negócios de varejo ainda estão pautados na interface entre FLFs e clientes finais (GIEBELHAUSEN et al., 2014). Para o varejo farmacêutico, em especial, segmento onde o constrangimento pode acontecer com frequência (ISABELLA; BARROS; MAZZON, 2015), vislumbra-se a oportunidade de identificar aspectos críticos da prestação de serviços que podem ser aprimorados com a capacitação adequada dos FLFs (LIM; LEE; FOO, 2017).

CAPÍTULO 2 - REFERENCIAL TEÓRICO

Até o início do presente século predominou, no campo de estudos de Marketing, uma clara visão separatista entre bens físicos e serviços, tendo em vista que se tornou amplamente aceito o princípio de que serviços tinham características que os diferenciavam de produtos físicos. Levantamento bibliográfico realizado com obras publicadas entre os anos de 1963 e 1990 indicou que as características distintivas dos serviços mais frequentemente citadas pelos autores dedicados ao tema eram a intangibilidade, a inseparabilidade, a heterogeneidade e a perecibilidade (EDGETT; PARKINSON, 1993).

Por isto, tornou-se consenso que serviços requeriam abordagem específica de Marketing, dado que inalcançável a partir do conhecimento acumulado pelo Marketing aplicado a objetos concretos (PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1985). A partir destas evidências, desenvolveu-se toda uma literatura de administração aplicada ao que trivialmente se entende como serviço em termos “puros”. Inúmeras obras aprofundaram-se no tema, a partir de investigações seminais como as de Rathmell (1974), de Shostack (1977) e de Bateson (1979).

Mais recentemente, esta posição separatista - denominada por Gummesson (2007) de visão ortodoxa - foi revista à luz da lógica dominada por serviço (VARGO; LUSCH, 2004; LUSCH; VARGO, 2006), dando origem, em substituição ao Marketing de serviços, à nova terminologia Marketing de serviço (GUMMESSON, 2007). Nesta lógica, “Marketing de bens físicos é um caso especial do Marketing de serviço” (GUMMESSON; LUSCH; VARGO, 2010, p. 11).

O reconhecimento desta evolução de raciocínio, contudo, não invalida a relevância de compreender os princípios da visão ortodoxa do Marketing aplicado especificamente ao segmento de serviços, dado que foi dela que emergiu a nova lógica. Ou seja, um bom entendimento da gênese dos fenômenos do Marketing que vêm sofrendo revisão pode ajudar a melhor compreender esta mesma revisão.

Isto explica o porquê de uma pesquisa – como esta dissertação – apoiada em princípios oriundos da visão ortodoxa do Marketing de serviços.

2.1 ENCONTROS DE SERVIÇO

Encontros de serviço referem-se a momentos distintos nos quais os clientes interagem com uma interface concreta de serviço. Em sua essência, trata-se da

relação interpessoal entre o prestador de serviços e o cliente (SURPRENANT; SOLOMON, 1987).

Estes encontros podem existir sob três tipos de mediação: 1) de forma remota, 2) pessoalmente, e 3) intermediados pela tecnologia (SHOSTACK, 1985). Neste último caso, exemplos são o processo de entrega de serviços tais como transferência de fundos entre contas bancárias, ou a compra passagens aéreas *on-line*, onde alguns clientes podem até mesmo preferir interagir com a tecnologia.

Houve um aumento exponencial de utilização de meios tecnológicos aplicados à prestação de serviços, mas, usualmente, ainda permanece algum tipo de comunicação interpessoal entre funcionário e cliente (RAFAELI et al., 2017; GIEBELHAUSEN et al., 2014). Tal se dá porquanto o contato pessoal continua a ser aquele com maior potencial de conexão entre as partes porque suplanta as oportunidades limitadas da tecnologia de, por si só, desenvolver vínculos interpessoais da empresa com seus clientes. Ademais, dado que ainda existem situações em que os clientes preferem interagir com um indivíduo em vez de direta e unicamente com a tecnologia, estes momentos interpessoais podem ser capazes de motivar os clientes a não mudarem de provedores (GIEBELHAUSEN et al., 2014).

Esta abordagem se alinha com pesquisas que apontam que os clientes desejam flexibilidade e personalização em encontros de serviços (GWINNER et al., 2005; ZABLAH et al., 2016). Este fenômeno, por sua vez, implica que os FLFs reconheçam as necessidades dos clientes em tempo real, para que seja possível atender suas exigências (BERRY, 2001).

Assim, torna-se de suma importância dar autonomia aos FLFs e capacitá-los para que possam responder aos pedidos dos clientes e solucionar seus problemas de maneira efetiva (BITNER; BOOMS; TETREULT, 1990). Esta capacitação, por sua vez, passa pelo entendimento de diversos aspectos que a formam, tais como a comunicação interpessoal não verbal (CINV) em encontros de serviço.

2.2 COMUNICAÇÃO INTERPESSOAL NÃO VERBAL (CINV) EM ENCONTROS DE SERVIÇO

Embora seres humanos passem boa parte do seu tempo em contato com outras pessoas – aprendendo, trabalhando, brincando, comprando ou simplesmente conversando - a comunicação entre eles não se restringe ao contato face a face, nem

ao que é visto e ouvido via os meios de comunicação. Muito pelo contrário, a maior parte do processo de comunicação consiste naquilo que não é dito (BURGOON.; GUERRERO; FLOYD, 2016).

Assim, enquanto parte integrante de muitas situações de entrega de serviços, a CINV refere-se ao processo pelo qual um dos indivíduos em interação utiliza recursos que não aqueles da linguagem oral, como a corporal ou a dos sentidos. Estes são, então, percebidos e interpretados pelo outro parceiro de interação, traduzindo o estado emocional, a personalidade ou as intenções comportamentais de um indivíduo (HALL et al., 2005).

Representando pelo menos 60% de toda a comunicação interpessoal (LIN; LIN, 2017; WOOD, 2006), a CINV é importante porquanto as relações humanas bem-sucedidas dependem da capacidade de as pessoas se expressarem não verbalmente e de compreenderem a comunicação não verbal dos outros (BURGOON; GUERRERO; FLOYD, 2016).

Ao nível do Marketing, a CINV tem elevado poder de influência sobre os relacionamentos e sobre as emoções dos clientes, conforme as comunicações, tanto verbal como não verbal, interferem nas reações afetivas destes últimos (ZAJONC, 1980). Isto porque a comunicação com o consumidor é aspecto crítico do gerenciamento de relacionamento, conforme sugestões sutis e não verbais ajudam a reforçar os pressupostos do relacionamento que são fundamentais na tomada de decisões do consumidor (SUNDAR et al., 2017).

A atenção ao canal não verbal para expressões tanto de cortesia, por meio do imediatismo, quanto de grosseria por meio do não imediatismo, é essencial para uma compreensão mais completa da expressão destas mensagens dentro das interações pessoais (MORSE; AFIFI, 2015). Assim, pode-se dizer que uma comunicação eficaz entre um provedor de serviços e um cliente deve considerar que o compartilhamento de informações seja realizado de forma empática e afetiva (PARK et al., 2012)

Esta situação se destaca especialmente no segmento de serviços, devido à intangibilidade e à simultaneidade que os caracteriza (ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2014), e ao peso que as emoções desempenham para o bom resultado da prestação dos serviços (ZABLAH et al., 2016; DELCOURT et al., 2017; JERGER; WIRTZ, 2017).

Com isto, a comunicação, tanto verbal como não verbal, afeta os clientes de serviços por se tratar de processo interpessoal crítico que consiste em ciclo contínuo

de troca de informações (SCHRAMM, 1954). Simultaneamente, estes mesmos clientes influenciam a resposta não verbal dos provedores (SUNDARAM; WEBSTER, 2000).

Assim, a CINV é capaz de afetar tanto os níveis de lealdade dos consumidores como suas percepções com relação à qualidade daquilo que estão adquirindo. Por outro lado, da mesma forma que a CINV pode aumentar a credibilidade, ela é capaz de despertar a desconfiança nas interações interpessoais, nos julgamentos de personalidade e na tomada de decisão. Por exemplo, no caso de um consumidor suspeitar que um vendedor está mentindo para conseguir concretizar uma venda, o consumidor pode desistir da compra, ou refletir sobre a intenção real do vendedor por meio da busca de evidências não verbais que, na sua opinião, usualmente acompanhariam uma mensagem enganosa ou uma mensagem não enganosa (NOVOTNY et al., 2017).

Além disto, a CINV pode representar a chance de sucesso num processo de recuperação de serviço (GIEBELHAUSEN et al., 2014), fenômeno que se revela especialmente forte quando a entrega de serviços envolve alto grau de interação entre o prestador e o cliente (SUNDARAM; WEBSTER, 2000).

Vale notar que o fato de o imediatismo não verbal estar diretamente associado ao relacionamento implica que, caso a construção de relacionamentos com clientes seja uma prioridade para a organização, é importante que haja uma avaliação do nível de empatia e das habilidades de comunicação não verbal do pessoal de vendas já no momento da contratação (LIMBU et al., 2016).

Assim, a análise do relacionamento entre clientes externos e FLF não deve prescindir da investigação sobre a influência da CINV destes últimos sobre o desenvolvimento de seu relacionamento com os clientes externos durante encontros de serviços – recomendação em linha com as sugestões de Lin e Lin (2017) e de Sundaram e Webster (2000), e com a verificação da prática acadêmica oferecida por Puccinelli et al. (2013).

Em termos de tipologias da CINV, destaca-se a de Sundaram e Webster (2000), devido à ênfase desta abordagem no impacto da CINV dos provedores de serviços na satisfação dos clientes. Ela é formada por quatro aspectos, considerados os principais influenciadores da percepção entre as partes que estão em interação neste tipo de comunicação: **paralinguagem, cinética, apresentação pessoal do provedor de serviços, e comunicação proxêmica.**

a) **Paralinguagem:** Diz respeito ao tom, à intensidade e à amplitude vocal, bem como à fluência ou às pausas utilizadas durante a transmissão de uma mensagem, utilizadas como pistas para identificar o real estado emocional do emissor. A voz revela estados mentais e emocionais, refletindo o eu falante no contexto em que ela é produzida; isto a torna um eu dinâmico que é modificado de acordo com os objetivos do emissor, afetando as percepções e a produção de sinais vocais, verbais e não verbais, dos interlocutores, cada um em seu papel (SIDTIS; KREIMAN, 2012).

Considera que a voz não é um objeto estático, exigindo - como todos os sons - que ocorra uma ação para que ela exista. Grande parte da expressão vocal é o resultado de atos motorizados voluntários, que podem ser modificados conscientemente em resposta a mudanças nas demandas acústicas, informativas e sociais (McGETTIGANA; SCOTT, 2014).

Assim, é possível manipular entonações vocais para transmitir características emocionais convenientes a cada situação; por exemplo, abaixar o tom de voz e aumentar a rouquidão vocal podem ser artifícios utilizados por homens e mulheres para parecerem mais atraentes, assim como pode-se levantar o tom de voz demonstrar mais dominância (HUGHES; MOGILSKI; HARRISON, 2014).

Da mesma forma, aumentar a intensidade vocal na forma de maiores amplitude, entonação, fluência e rapidez compõe estilo de comunicação mais confiante, que melhora a persuasão (BURGOON; BIRK; PFAU, 1990; MEHRABIAN; WILLIAMS, 1969).

b) **Cinética:** Trata dos movimentos do corpo, em especial da postura, dos olhos nos olhos, da inclinação da cabeça, dos movimentos das mãos e das expressões faciais, sendo extensivo o número de pistas específicas não verbais - visuais e vocais - que foram identificadas como impactantes na produção de impressões (NEWMAN et al., 2016).

Embora cada movimento do corpo não tenha um significado próprio, vários movimentos com significados semelhantes conseguem ratificar a mensagem um do outro (SUNDARAM; WEBSTER, 2000).

Os comunicadores mais persuasivos utilizam mais contato visual com o público, recuam ou adotam distâncias mais próximas, são mais assertivos, utilizam gestos expressivos e conseguem adaptar sua postura de forma mais convincente (MEHRABIAN; WILLIAMS, 1969).

A credibilidade e a persuasão, enquanto resultados simultâneos, são diretamente influenciados por variáveis não verbais (BURGOON; BIRK; PFAU, 1990).

Gesticulação exagerada e postura parada com os pés bem separados, por exemplo, foram identificados como comportamentos que comunicadores bem sucedidos devem adotar, assim como devem evitar braços dobrados e movimentos repetitivos (ATKINSON, 2004).

A percepção de empatia, de cortesia, de amizade e de confiança relativamente aos prestadores de serviço pode surgir de expressões faciais sorridentes, de contato visual mútuo, da posição da cabeça, e da forma como estes prestadores movimentam as mãos (SUNDARAM; WEBSTER, 2000).

c) Apresentação pessoal do provedor de serviços: Engloba a higiene pessoal e o estilo aplicado às roupas, aos acessórios, às tatuagens, bem como ao estado de conservação dos uniformes, destacando-se a atratividade enquanto o resultado de três ideias relacionadas: similaridade, familiaridade e gosto (SUNDARAM; WEBSTER, 2000).

Uma fonte é considerada atraente para alguém se há compartilhamento de sentimento de similaridade ou de familiaridade com a fonte, ou se simplesmente a fonte é apreciada, independentemente de haver similaridade em qualquer aspecto entre as partes (SHIMP, 1989).

Os comunicadores mais atraentes são mais persuasivos (CHAIKEN, 1979), enquanto os indivíduos mais atraentes são vistos como mais experientes e mais persuasivos, e mais propensos a serem procurados por outros para obter informações políticas, muito embora também mais propensos a tentar persuadir os outros (PALMER; PETERSON, 2016). Na medida em que uma pessoa fisicamente atraente exala sensualidade, ele ou ela também pode aumentar a excitação e, portanto, ter um efeito catalizador no processamento da informação (KAHLE; HOMER, 1985).

As roupas dos prestadores de serviços devem ser adequadas ao tipo de segmento em trabalho, passando imagem mais séria ou descontraída, de acordo com a proposta da marca. Cores quentes, tais como vermelho e amarelo, são mais coerentes como uma mensagem de dominância e aumentam a excitação; cores frias, como o azul e verde, podem reforçar a percepção de simpatia e de calor humano, e tendem a induzir sentimentos de relaxamento e percepções de prazer (SUNDARAM; WEBSTER, 2000; LABRECQUE; PATRICK; MILNE, 2013).

d) **Comunicação proxêmica:** Trata-se de uma modalidade de comunicação não verbal que estuda a estruturação inconsciente do homem no espaço: a distância entre os homens na condução das transações diárias, a organização do espaço em suas casas e edifícios, e, finalmente, o *layout* de suas cidades (HALL, 1963). Freitas et al. (2014) propuseram oito formas de se estudarem os vários tipos de sinais e de traços característicos referentes ao uso do espaço nas relações entre as pessoas (ver Quadro 1).

Quadro 1 - Formas de estudo dos sinais e traços característicos referentes ao uso do espaço nas relações entre as pessoas, e como se realiza cada forma

Formas de estudo	Como se realiza
Postura-sexo	Analisa a posição adotada pelos interlocutores e os sexos dos envolvidos na comunicação.
Eixo sociófogo-sociópeto	Demonstra o desejo dos participantes de ter maior intimidade ou envolvimento na interação. O sociófogo demonstra o desencorajamento da interação e o sociópeto demonstra o inverso.
Cinésico ou cinestésico	Analisa ações que possibilitam maior aproximação entre os interlocutores
Comportamento de contato	Analisa as formas de relações táteis ou a inexistência de contato físico
Código visual	Analisa o modo do contato visual nas interações
Código térmico	Analisa o calor percebido pelos interlocutores
Código olfativo	Analisa as características e o grau de odor sentidos pelos interlocutores
Volume de voz	Analisa a percepção dos interlocutores em relação ao volume e à intensidade da fala

Fonte: Elaboração própria, com base em Freitas et al. (2014)

Em determinadas situações, o toque, como parte da comunicação proxêmica, pode ser utilizado para ajudar a construir *rapport* dado que as pessoas tendem a avaliar de forma positiva a pessoa que a tocou (PATTERSON; POWELL; LENIHAN, 1986). Além disso, o toque interpessoal diminui o *stress* (REITE, 1990) e pode aumentar a confiança dos clientes (WYCOFF; HOLLEY, 1990; ERCEAU; GUÉGUEN, 2007). Porém, há que se reforçar que a aceitação do toque varia de acordo com a cultura do lugar; na França, por exemplo, há maior aceitação ao toque do que nos EUA (FERREIRA; CAPELLI, 2017).

No que tange especificamente ao caso da CINV nos encontros ocorridos no varejo, destacam-se quatro estudos de Marketing que exploraram o aspecto do toque físico na comunicação proxêmica, porque clarificam como, de maneira inconsciente, aspectos da CINV podem impactar de forma concreta o comportamento do cliente, com reflexos perceptíveis em várias etapas do processo de consumo (ver Quadro 2).

Quadro 2 - Conclusões relevantes de estudos selecionados de Marketing a respeito da comunicação proxêmica no varejo, e respectivas autorias

Conclusão relevante	Autoria
O toque intencional de um funcionário em um cliente, tal como encaminhá-los pelo braço quando entram em uma loja, pode fazer com que os compradores passem mais tempo comprando.	Fisher, Rytting e Heslin (1976)
O toque acidental entre clientes pode produzir tensão, levando-os a deixarem a loja mais rápido do que pretendiam inicialmente	Martin e Nuttall (2017)
O toque pode se traduzir no aumento da gorjeta em restaurante.	Crusco e Wetzel (1984)
Consumidores (e, em especial, as mulheres), quando solicitados em um supermercado a provar um novo petisco, tiveram mais tendência a aceitar quando foram tocados pelo promotor.	Hornik (1992)

Fonte: Elaboração própria, com base nos artigos selecionados

Já que afeta diretamente a satisfação, a confiança do cliente e seu compromisso (TOMBS; RAO HILL, 2014), a comunicação entre funcionários e clientes em encontros de serviços pode ser considerada elemento crítico para uma avaliação positiva do cliente com relação a qualidade do encontro de serviços (SHARMA; PATTERSON, 1999). Isso explica por que o tema tem sido alvo de estudo, tais como no caso dos trabalhos recentes de Puccinelli et al. (2013), de Freitas et al. (2014), de McGettigana e Scott (2014), e de Newman et al. (2016).

Entretanto, por mais que se saiba que comunicação não verbal é aspecto fundamental de qualquer tipo de intercâmbio interpessoal (BURGOON; GUERRERO; FLOYD, 2016; NEWMAN et al., 2016), e que o toque, possivelmente, é o mais poderoso meio de comunicação não verbal (LEVAV; ARGO, 2010), haveria escassez de pesquisas que examinem aspectos não verbais das interações entre vendedores e clientes (ORTH; BOUZDINE-CHAMEEVA; BRAND, 2013). Essa lacuna surpreende, tendo em vista que a literatura sobre a construção da confiança entre FLFs e clientes durante encontros de serviços no varejo afirma que, enquanto CINV, o toque interpessoal pode aumentar a confiança do cliente (WYCOFF; HOLLEY, 1990; ERCEAU; GUÉGUEN, 2007).

2.3 CONFIANÇA NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS

Apesar de o construto confiança ter comprovado a sua relevância ao se tornar tema de estudo de pesquisadores das mais diversas disciplinas (BAIER, 1986; HALL

et al., 2001; MÖLLERING, 2001; SCHOORMAN; MAYER; DAVIS, 2007), é um fenômeno complexo que ainda possui algumas imprecisões na sua conceituação (GIDMAN; WARD; MCGREGOR, 2012). Uma das definições de confiança vem de Moorman, Zaltman e Deshpande (1992, p.315): trata-se de "uma vontade de confiar em um parceiro de troca em quem alguém tenha confiança". Essa definição inclui as duas principais abordagens deste conceito na literatura: a sociológica, remetendo à vontade de confiar, e a psicológica - tradicionalmente adotada no Marketing - aludindo à confiança em si.

A confiança tem papel fundamental nas relações entre indivíduos e organizações (ORTH; BOUZDINE-CHAMEEVA; BRAND, 2013), e pode ser entendida como um dos antecedentes do relacionamento (ZHANG et al., 2016). No entanto, vale ressaltar que confiança, confiabilidade e propensão a confiar possuem sutis diferenças na sua essência (COLQUITT; SCOTT; LEPINE, 2007):

- 1) **Confiabilidade**: a capacidade, a benevolência e a integridade de um credor;
- 2) **Confiança**: intenção de aceitar a vulnerabilidade de um credor baseado em expectativas positivas de suas ações; e
- 3) **Propensão à confiança**: disposição a confiar nos outros.

A confiança é especialmente importante quando o credor está exposto a um risco percebido e há falta de outros sistemas de controle, porque um aspecto típico da confiança é que ela permite a tomada de riscos em um relacionamento (CASTALDO et al., 2016). Ademais, como as determinações de confiança são feitas com maior frequência antes de haver tempo suficiente para coletar dados sobre a confiabilidade da outra parte, a confiança depende não apenas das experiências passadas, mas também das orientações individuais (FRIEND; JOHNSON; SOHI, 2018).

Para que a confiança seja necessária é preciso que haja vulnerabilidade, tornando-se desnecessária se uma das partes puder controlar as ações de um parceiro de troca, ou se tiver conhecimento completo sobre essas ações (HALL et al., 2001). A confiança minimiza o risco na medida em que ajuda as pessoas a tomarem decisões futuras com base em experiências passadas (GIDMAN; WARD; MCGREGOR, 2012). Isso implica que, em situações em que os indivíduos estão trabalhando com pessoas que não conhecem, tais como os relacionamentos comprador-vendedor recém-formados, a propensão a confiar é particularmente relevante: como as partes não têm experiência prévia de colaboração, a confiança

pode ser vista como antecedente de um início de relacionamento bem-sucedido (VALTAKOSKI, 2015).

Há dois tipos de confiança inter-relacionados e que não são mutuamente excludentes: a confiança colocada em alguém – ou seja, interpessoal - e a confiança institucional, quando afeta aos sistemas sociais representados. Da mesma forma como as relações interpessoais podem moldar a forma como as pessoas se sentem sobre os sistemas, a confiança no sistema pode contribuir para o desenvolvimento da confiança interpessoal (GIDMAN; WARD; MCGREGOR, 2012).

Além disso, vale notar o interessante cruzamento de influências que se forma quando se trata das confianças institucional e pessoal - fenômeno relevante ao se levar em consideração que ter confiança em indivíduos e em instituições simplifica a tomada de decisão, funcionando como uma forma de reduzir a complexidade na sociedade. Por exemplo, no caso de o indivíduo representar a instituição, ele pode influenciar a confiança no sistema, sendo também perfeitamente possível que haja confiança no indivíduo e desconfiança com relação ao sistema subjacente. Além disso, pode haver desconfiança de um indivíduo trabalhando em um sistema confiável (GIDMAN; WARD; MCGREGOR, 2012).

Por seu turno, além de demonstrar confiança na empresa e nos produtos e ou nos serviços da empresa, o cliente pode fazê-lo em relação àqueles que representam a organização aos olhos do clientes: os FLFs (FRIEND; JOHNSON; SOHI, 2018). Isso se explica pelo fato de os FLFs serem fator de ligação nas relações comprador-vendedor, servindo como indicador-chave da força desse relacionamento - o que torna evidente a importância da confiança manifestada em relação aos FLF nos convívios comerciais (CHANG et al., 2015).

Por outro lado, a percepção do cliente sobre a confiabilidade dos FLFs pode sofrer modulações, dependendo das características próprias de cada vendedor. Em especial, dois fatores moderadores podem impactar diretamente a força desta relação focal (FRIEND; JOHNSON; SOHI, 2018):

- 1) **Postura orientada para o relacionamento:** caracteriza-se pelos esforços em estabelecer uma relação pessoal com o cliente, tais como conhecê-lo pessoalmente, saber seu nome e suas preferências.

2) **Venda adaptada**¹: é a alteração do comportamento do vendedor durante uma ou mais interações com o cliente, com base em informações percebidas sobre a natureza da situação de venda.

Bateman e Valentine (2015) relatam que as variáveis presentes no comportamento de um vendedor com postura orientada para o relacionamento com o cliente - ou seja, ações que demonstram empatia, respeito e preocupação com sentimentos e necessidades pessoais do cliente - promovem o processo que leva à confiança. Assim, enquanto a propensão do cliente a confiar leva a aumento de sua confiança no vendedor, é provável que esse relacionamento seja fortalecido quando os clientes se envolvem com um vendedor com um alto nível de relacionamento (FRIEND; JOHNSON; SOHI, 2018).

Por seu turno, a venda adaptada também pode alavancar tanto a propensão a confiar por parte do cliente, quanto sua confiança no vendedor (FRIEND; JOHNSON; SOHI, 2018).

Isso ocorre porque, de certa forma, o interesse intrínseco e centrado no cliente sinaliza a esse último que o vendedor tem seu bem-estar em mente (WOOD et al., 2008): um profissional de vendas simpático, competente e confiável tem grande chance de ganhar a confiança do comprador (ORTH; BOUZDINE-CHAMEEVA; BRAND, 2013).

Outro ponto relevante na avaliação de confiabilidade do cliente é a utilização de táticas de venda de baixa pressão. Nesse tipo de prática, o cliente tem a sensação de que os vendedores colocam o interesse dele acima daqueles da organização, já que prezam pela sinceridade com o cliente acima de tudo - mesmo que isso implique o custo de uma possível perda da venda (ORTH; BOUZDINE-CHAMEEVA; BRAND, 2013).

Vale notar que a confiança construída na relação cliente-vendedor pode perpassar pelo aspecto da comunicação proxêmica, já que foi comprovado que o toque passageiro de um vendedor no ombro do cliente aumenta a confiança e as avaliações favoráveis de produtos. Entretanto, essa comprovação não existe sem uma ressalva específica à cultura; no caso, tendo em vista que a aceitação do toque físico

¹ Do inglês *adaptive selling*, trata-se de “Uma estratégia de venda na qual o modo como um produto ou serviço é apresentado varia de acordo com o tipo de consumidor que o visualiza. A venda adaptada leva em conta a situação em que o produto ou serviço é apresentado, a demografia do consumidor e o *feedback* recebido sobre o produto ou serviço” (INVESTOPEDIA, 2018, sem página definida).

varia de cultura para cultura, as variações culturais precisam ser observadas e respeitadas para que o toque seja bem-vindo e alavanque a confiança (ORTH; BOUZDINE-CHAMEEVA; BRAND, 2013).

Se a confiança é um dos cinco construtos que têm relevância máxima na formação de vínculos interpessoais, por seu turno também fazem parte deste grupo a familiaridade, o cuidado, a amizade e o *rapport* (GREMLER; BROWN, 1998), sendo esse último essencial para influenciar positivamente os julgamentos do cliente de serviços e seu compromisso com relação ao serviço (ANDERSON; SMITH, 2016; GREMLER; GWINNER, 2008).

2.4 RAPPORT EM ENCONTROS DE SERVIÇO

O construto *rapport* tem sido objeto de estudos em uma variedade de contextos e conceitualizado de muitas maneiras diferentes, embora relacionadas. Por exemplo, no contexto superior-subordinado, o *rapport* refere-se à “comunicação caracterizada pelo calor, pelo entusiasmo e pelo interesse” (HEINTZMAN et al. 1993, p. 200). Na área da mediação de conflitos, a construção de *rapport* envolve os esforços usados para criar “uma interação mais harmoniosa entre as partes” (ROSS; WIELAND, 1996, p. 229). No contexto da relação entre um cuidador e uma pessoa com algum tipo de deficiência, o *rapport* remete à “qualidade da relação entre duas pessoas” (McLAUGHLIN; CARR, 2005, p. 69). Finalmente, no campo da linguística, Spencer-Oatey (2002) conceitua *rapport* como interações sociais com impacto particularmente perceptível em um relacionamento com outra pessoa. Citamos esses quatro estudos não para sugerir que uma conceituação de *rapport* está correta e que outra está incorreta, mas para ilustrar a natureza variada e específica do contexto do construto (GREMLER; GWINNER, 2008, p. 309)

Essa opinião de Gremler e Gwinner (2008) complementa o que essa mesma dupla de autores conceituava sobre o *rapport* oito anos antes, quando o definiram como a percepção do cliente sobre sua interação com FLF em um encontro de serviços como sendo agradável, selada por uma conexão pessoal entre ambos (GREMLER; GWINNER, 2000).

Outros pesquisadores propuseram suas próprias interpretações ao construto: é um relacionamento íntimo e harmonioso baseado na confiança mútua (CASTLEBERRY; TANNER, 2013); é quão bem o cliente se sente em sua interação com um fornecedor (DELL, 1991); ou, ainda, é o relacionamento próximo e harmonioso em que os parceiros de interação estão em sincronia e podem interagir

de maneira natural, sem problemas um com o outro (MÜLLER; HUANG; BULLING, 2018).

O *rapport* é fenômeno muito presente em encontros de serviços onde haja expressiva interação cliente-empregado no momento da entrega (ANDERSON; SMITH, 2016). Ao lado da satisfação do cliente e da sua intenção de fidelidade futura, o *rapport* entre clientes e FLFs constitui-se em uma das três principais consequências das interações entre esses dois *players* que são consideradas particularmente relevantes para as empresas de serviços (HENNIG-THURAU et al., 2006).

Assim, vez que pode ocorrer no momento de encontro que influencia diretamente a avaliação da experiência vivenciada pelo cliente (HYUN; KIM, 2014), o *rapport* pode causar impactos significativos na satisfação, na lealdade e no boca a boca do cliente. Esse fenômeno justifica o porquê de, nos últimos anos, o construto ter despertado o interesse de muitos profissionais (GRAEF, 2018; THOMPSON, 2017) e acadêmicos (ANDERSON; SMITH, 2016; FATIMA; RAZZAQUE, 2014; HYUN; KIM, 2014; KIM; BAKER, 2017; LIM; LEE; FOO, 2017; LIN; LIN, 2017; DEWITT; BRADY, 2003; GREMLER; GWINNER, 2000; GREMLER; GWINNER; FATIMA; RAZZAQUE, 2014; MacINTOSH, 2009). Nesse desenrolar de pesquisas, ocorreu uma mudança radical na forma como o *rapport* passou a ser visto na área de Marketing, onde, até o início dos anos 2000, a investigação a respeito foi muito centrada nos processos de vendas (MacINTOSH, 2009).

Gremler e Gwinner (2000) desenvolveram o primeiro estudo sobre *rapport* com foco no setor de serviços. Seus achados indicaram que os dois aspectos mais importantes da conceituação do construto são a conexão pessoal e a interação agradável. Confirmaram, ainda, que a construção do *rapport* tem impacto direto na satisfação do cliente com o serviço, na sua lealdade com a empresa, e nas comunicações boca a boca positivas sobre o serviço.

Entre alguns estudos que buscaram conceituar o *rapport* (CASTLEBERRY; TANNER, 2013; DELL, 1991; GREMLER; GWINNER, 2000, 2008; HEINTZMAN et al. 1993; McLAUGHLIN; CARR, 2005; MÜLLER; HUANG; BULLING, 2018; ROSS; WIELAND, 1996; SPENCER-OATEY, 2002), podem-se identificar características comuns (SONY; MEKOTH, 2014). Dentre elas, destacam-se pelo menos quatro tipos diferentes de estratégias para a elaboração do construto *rapport* em disciplinas que não o Marketing – ou seja, fora do contexto iminentemente comercial (MacINTOSH, 2009; GREMLER; GWINNER, 2008):

a) **Comportamento de imitação:** também chamado de espelhamento, nesta abordagem muito utilizada pela neurolinguística a construção de *rapport* está relacionada à adaptação da comunicação verbal e não verbal do FLF ao estilo do cliente (NICKELS; EVERETT; KLEIN, 1983). Ao utilizar palavras que combinam com o modo de pensamento primário do ouvinte, cria-se a impressão, na mente do ouvinte, de que ele ou ela está sendo entendido e apreciado. Esse comportamento alcança a construção de *rapport* por meio da imitação de alguns sinais nos comportamentos dos clientes, tais como a sua postura (pernas cruzadas, inclinadas para trás, relaxadas), tom de voz (citado, relaxado, alto, etc.), padrões de respiração, gestos (movimentos das mãos, sorrisos, franzir a testa, movimentos de cabeça) (NICKELS; EVERETT; KLEIN, 1983).

b) **Comportamento cortês:** pode ser associado a ações simples, tais como sorrir, usar saudações agradáveis, comportar-se de forma educada, mostrar preocupação com o bem-estar do cliente, lembrar o nome do cliente ou agradecer ao cliente (GREMLER; GWINNER, 2008). Tais comportamentos destinam-se a ajudar o prestador de serviços a formar um vínculo rápido com o cliente e a criar o *rapport* necessário para um encontro de serviço positivo (FORD, 1995). Características afetivas dos funcionários, tais como a cortesia, influenciam positivamente tanto a avaliação geral dos clientes sobre experiências de consumo de serviços como as percepções de qualidade do serviço (GALLAN et al., 2013; SONY; MEKOTH, 2014).

c) **Comportamento atento:** é considerado, por alguns pesquisadores, como um meio singular de construir *rapport*, bastando simplesmente estar atento para que esse fenômeno aconteça (GREMLER; GWINNER, 2008). Três aspectos da comunicação não verbal são considerados preditores da atenção: contato visual, proximidade física e respostas *backchannel*, essas últimas significando um som ou sinal que alguém faz para mostrar que se está ouvindo a pessoa que está falando - por exemplo, balançar a cabeça ou balbuciar 'hum-hum' (BERNIERI et al., 1996). A falta de atenção a esses sinais não verbais pode inviabilizar a construção do *rapport*, o que, conseqüentemente, pode levar a sentimentos mútuos de desarmonia ou até mesmo à hostilidade verbal ou física (MÜLLER; HUANG; BULLING, 2018).

d) **Base comum:** consiste na identificação de aspectos comuns entre as partes. Por exemplo, tratando-se de uma venda em domicílio, o vendedor pode procurar algo na casa ou no escritório do cliente que forneça pistas sobre seus hábitos e *hobbies*

que podem ser de grande valor para dar início a conversa amigável, construindo *rapport* (GREMLER; GWINNER, 2008).

Já em contextos comerciais, Gremler e Gwinner (2008) identificaram que, para a criação de *rapport*, os profissionais de varejo não utilizam o tipo de *rapport* imitativo², mas sim cinco grandes categorias de comportamentos, três das quais presentes na lista de quatro exposta acima:

1) **Comportamento particularmente atento** (TICKLE-DEGNEN; ROSENTHAL, 1987);

2) **Comportamento de identificação de similaridades, ou base comum** (CHURCHILL; COLLINS; STRANG, 1975; EWING et al., 2001).

3) **Comportamento cortês** (FORD; ETIENNE, 1994; HAWES, 1994; LABAHN, 1996; SUTTON; RAFAELI 1988);

4) **Comportamento de conexão**; e

5) **Comportamento de compartilhamento de informações.**

O Quadro 3 define e apresenta de forma organizada estas categorias e suas respectivas subcategorias.

Quadro 3 – Comportamentos para criação de *rapport* em contextos comerciais: categorias principais, respectivas definições e subcategorias

Categoria Principal	Definição	Subcategorias
Comportamento particularmente atento	Situações em que o empregado, conforme percebido pelo cliente, executa ações fora do comum.	a) Ações atípicas (ex.: fazer algo totalmente fora do <i>script</i> para atender a uma necessidade daquele cliente) b) Reconhecimento pessoal (ex.: os funcionários reconhecem os clientes pelo nome ou lembram informações específicas de um determinado cliente) c) Intenso interesse pessoal (ex.: os funcionários demonstram interesse no cliente como pessoa, percebido pelo cliente como inesperado e fora do comum)
Comportamento de identificação de similaridades, ou base comum	Situações em que o FLF procura descobrir algo que tenha em comum com o cliente.	a) Identificação de interesses mútuos (ex.: <i>hobbies</i> , cidades natais e times)

² Embora a pesquisa de Gremler e Gwinner (2008) não tenha confirmado o tipo de *rapport* imitativo por parte dos funcionários de varejo, essa dupla de autores reconhece que os funcionários podem usar o mimetismo de forma inconsciente, ao mesmo tempo em que essa técnica pode ser tão sutil a ponto de os clientes não perceberem que estão sendo imitados. Ressalte-se que outros pesquisadores (GABRIEL; ACOSTA; GRANDEY, 2015; PUGH, 2001; WOOD, 2006) identificaram o mimetismo comportamental como um dos principais comportamentos de comunicação não verbal de FLFs em encontros de serviços (LIN; LIN, 2017). Além disso, anteriormente, Nickels et al. (1983) e Wood (2006) afirmaram que, de forma habitual, os funcionários do serviço são encorajados a observar as pistas não verbais do cliente e a aproximarem-se ao máximo do seu comportamento, a fim de construir *rapport* para um encontro de serviço positivo (LIN; LIN, 2017).

		b) Identificação de outras similaridades (ex.: ambos têm a mesma idade, ambos têm avós da mesma cidade)
Comportamento de conexão	O empregado tenta explicitamente desenvolver uma conexão com o cliente por meio de uma das subcategorias ao lado.	a) Humor (ex.: fazer uma piada ou fazer com que o cliente ria) b) Conversas agradáveis (ex.: conversas sobre amenidades não relacionadas ao negócio em questão, tais como previsão do tempo e últimas notícias) c) Interação amigável (ex.: situações em que o empregado é amigável, caloroso ou agradável ao interagir com o cliente além do que é percebido como normal no contexto dado)
Comportamento de compartilhamento de informações	Os funcionários tentam compartilhar ou coletar informações do cliente para entendê-lo melhor e atender as suas necessidades de forma mais eficaz.	a) Dar conselhos (ex.: o empregado faz sugestões ao cliente sobre o serviço ou o produto, ou fornece conselhos ou informações sobre assuntos indiretamente relacionados com a situação da compra) b) Transmitir conhecimento (ex.: compartilhamento do empregado de suas próprias experiências e conhecimento sobre determinado assunto) c) Fazer perguntas (ex.: empregado faz perguntas específicas para determinar o que o cliente realmente está buscando da empresa)

Fonte: Elaboração própria, com base em Gremler e Gwinner (2008)

A pesquisa sobre *rapport* em contextos comerciais foi enriquecida pela verificação de que as pessoas julgam estranhos intuitivamente, e com precisão, com base em seus rostos ou em breves observações de seu comportamento (WILLIS; TODOROV, 2006). Lim, Lee e Foo (2017) chamaram de **similaridade expressiva** a semelhança entre o comportamento não verbal, ou expressivo, dos FLF e a receptividade dos clientes de emoções não expressadas verbalmente, fenômeno que seria capaz de produzir primeiras impressões positivas (HUMAN; BIESANZ, 2011).

Conseqüentemente, as impressões dos clientes sobre as características dos FLF - por exemplo, o nível de competência e de profissionalismo - serão mais favoráveis quando houver um maior nível de similaridade expressiva. Quando os clientes percebem níveis mais elevados de similaridade expressiva com um empregado de serviço - e, portanto, experimentam alto *rapport* com ele - ficam mais propensos a avaliar a experiência de serviço de forma positiva.

Em parte, isso se dá porque acreditam que um *feedback* direcionado a determinado FLF poderá aumentar as chances de esse último receber melhores avaliações de desempenho. Por outro lado, para proteger o funcionário com quem tiveram alto *rapport*, os consumidores estarão menos dispostos a expressar, à

organização, seu eventual descontentamento com um serviço, porque acreditam que isso pode vir a prejudicar o funcionário (LIM; LEE; FOO, 2017).

Entre as categorias de *rapport* identificadas por Gremler e Winner (2008), destaca-se a do comportamento particularmente atento. Além de os autores afirmarem que se trata do tipo de *rapport* mais frequente na percepção dos clientes, também está intimamente ligado à CINV. Isso porque, para que esse tipo de comunicação de fato se concretize, é necessário que, durante a interação cliente-FLF, haja atenção e interesse - pelo menos por parte dos FLFs - para que as sutilezas não verbais sejam captadas (SUNDAR et al., 2017).

Vale notar que, em serviços centrados na experiência, os trabalhadores podem ser convidados a se envolver com os clientes, conectando-se em nível pessoal e ou emocional (HENKEL et al., 2017; PINE; GILMORE, 1998; LADHARI; SOUIDEN; DUFOUR, 2017; HOCHSCHILD, 2012), de forma que essa interação influencia a qualidade percebida e a satisfação do cliente (ANDERSSON et al., 2016; BITNER; BOOMS; TETREAUULT, 1990). Nesse processo pode ser criado *rapport* (GREMLER; GWINNER, 2000, 2008), reforçando que esse e demais comportamentos dos FLF são fatores cruciais para induzir intenções comportamentais positivas por parte dos clientes (ANDERSON; SMITH, 2016; GREMLER; GWINNER, 2008; MacINTOSH, 2009).

Ademais, uma vez que a CINV pode se dar no encontro de pessoas no momento do consumo, e que o comportamento de consumo relaciona-se com as atitudes, tem-se que um dos componentes formadores das atitudes é o componente afetivo, formado por emoções e por sentimentos (SCHIFFMAN; KANUK, 2000; SOLOMON, 2016; DEMARREE et al., 2017).

2.5 EMOÇÕES EM ENCONTROS DE SERVIÇO

Emoção refere-se a um estado mental de prontidão que decorre de avaliações cognitivas de eventos ou de pensamentos; tem um tom fenomenológico; é acompanhada por processos fisiológicos; é frequentemente expressa fisicamente (por exemplo, em gestos, postura, características faciais); e pode resultar em ações específicas (BAGOZZI; GOPINATH; NYER, 1999).

Emoções como raiva, desgosto, medo, felicidade e tristeza emergem da combinação dos chamados ingredientes psicológicos básicos (LINDQUIST, 2013),

representações de sensações tanto internas como externas ao corpo, e do conhecimento utilizado para tornar estas sensações significativas em determinado contexto (LINDQUIST; MacCORMACK; SHABLACK, 2015).

Do ponto de vista social, emoções são eventos reais socialmente construídos e biologicamente evidentes (BARRETT, 2012). Isto posto, assume-se que as emoções podem ter importantes consequências para o comportamento social, para relacionamentos, para tomada de decisão, e até para a saúde (LINDQUIST, 2013). Além disso, a expressão emocional faz parte de todas as formas de arte e de outros atos criativos, podendo ser expressa em outras modalidades sensoriais - um perfume, uma cor, uma cena (KELTNER et al., 2016).

O papel das emoções nos encontros de serviços é tema muito presente na academia – ver exemplos recentes em Lohmann, Pyka e Zanger (2017), em Zablah et al. (2016), em Penz e Hogg (2011) e em Matilla e Enz (2002) - por dois motivos. O primeiro é que se liga a intenções comportamentais tais como lealdade, recomendação e vontade de pagar mais (JANI; HAN, 2015; NG; RUSSELL-BENNETT, 2015).

O segundo motivo é que, dependendo do grau de envolvimento que o tipo de serviço implique para os sujeitos envolvidos, o contato entre prestador e cliente pode obrigar o primeiro a gerenciar emoções e expressões emocionais para atender aos requisitos organizacionais (LEE et al., 2017). Nesta execução de um trabalho emocional (HOCHSCHILD, 2012) estarão em jogo as competências emocionais dos funcionários de contato, cuja percepção, por parte dos clientes, pode afetar tanto suas avaliações de serviço como as intenções de fidelidade (DELCOURT et al., 2016).

A habilidade dos funcionários para ler as emoções dos outros também afeta a eficácia do serviço. Portanto, as diferenças individuais na capacidade de reconhecimento de emoção ajudam a explicar por que os funcionários têm variações no desempenho em trabalhos de serviço (DOUCET et al., 2016). Por outro lado, embora seja esperado que os funcionários do serviço tenham consistência no padrão de atendimento a clientes, o comportamento dos FLFs está sujeito a muitas variações emocionais, ditadas por razões tais como falta de habilidade em identificar as emoções dos clientes, ou falta de consciência sobre suas respostas aos traços dos clientes (TAN; FOO; KWEK, 2004).

Originalmente publicado em 1983, o trabalho seminal de Hochschild (2012) inspirou muitos outros pesquisadores, entre eles Rafaeli e Sutton (1987, 1989, 1990).

Em seu quadro teórico, esta dupla de pesquisadores propõe dois determinantes primários das emoções expressadas por FLF: 1) normas societárias, ocupacionais e organizacionais, e 2) características do papel do FLF, incluindo disposições e sentimentos internos no trabalho (RAFAELI; SUTTON, 1989). Essas dimensões são chamadas, respectivamente, de atuação superficial e de atuação profunda (LEE et al., 2017).

A atuação superficial refere-se a fingir e simular emoções sem sentimento e ou a suprimir emoções sentidas por meio de comportamentos verbais e ou não verbais, como expressões faciais, gestos e tom de voz. Envolve a mudança de exibição emocional visível sem alterar o estado emocional interno.

Portanto, na atuação superficial, os funcionários se concentram em gerenciar a expressão emocional externa para cumprir as regras organizacionais, enquanto seus sentimentos internos permanecem inalterados (HOCHSCHILD, 2012; LEE et al., 2017). Emoções reais permanecem escondidas ou reprimidas, e emoções falsas são exibidas ou intensificadas (GRANDEY, 2000; LEE et al., 2017), num processo de despersonalização que reduz a orientação para o cliente.

A atuação profunda, por outro lado, refere-se a um real esforço dos FLFs em modificar seus sentimentos internos para invocar e expressar emoções verdadeiras (GRANDEY, 2000; LEE et al., 2017). É parte de um serviço com orientação para o cliente porque diminui a despersonalização (LEE et al., 2017).

Quando atuando profundamente, os FLFs regulam os sentimentos internos e se esforçam ativamente para conjurar pensamentos, imagens e memórias, de modo a induzir determinada emoção para que sua expressão corresponda ao comportamento ou à emoção organizacional desejada (MATILLA; ENZ, 2002).

De certa forma, o envolvimento em atuações profundas tem sido considerado como um tipo de trabalho emocional de boa fé, porque mostra que o funcionário do serviço tem boa vontade em relação ao cliente na interação do serviço (GRANDEY, 2000; LEE et al., 2017).

Na prestação de serviços com orientação para o cliente, é notória a inclinação afetiva dos FLFs para atender às necessidades e expectativas dos clientes quanto à qualidade do serviço. Um funcionário do serviço que tem uma postura de orientação para o cliente é caracterizado como indivíduo que coloca os interesses do cliente em primeiro lugar, e que se esforça para lhe oferecer serviço superior por meio da ajuda, da capacidade de resposta, da cortesia e da consideração (LEE et al., 2017).

Em encontros de serviços, as emoções de clientes externos e dos FLFs fluem em ambas as direções e podem afetar qualquer um dos atores de forma positiva ou negativa. Por isto, é essencial reforçar que, apesar do papel mediador da postura orientada para o cliente por parte dos FLFs, o cliente também tem responsabilidade sobre o atendimento que recebe, com seu comportamento podendo facilitar ou dificultar o trabalho dos FLFs (STOCK; BEDNAREK, 2014; LOHMANN; PYKA; ZANGER, 2017; ZABLAH et al., 2016).

Parte importante deste comportamento do cliente, no momento de aquisição em ambiente varejista, provém de influências sociais (AGUIAR; FARIAS, 2015), tais como a provocação de vergonha e ou de constrangimento (SAUERBRONN; AYROSA; BARROS, 2005).

2.6 VERGONHA E CONSTRANGIMENTO

A vergonha e o constrangimento fazem parte do grupo de emoções classificadas como sociomorais (KELTNER, 1996) ou autoconscientes (VERBEKE; BAGOZZI, 2002).

Emoções sociomorais são inerentes aos assuntos humanos. Por estarem associadas a transgressões sociais e morais, envolvem estados de autoconsciência que motivam os indivíduos a buscarem reparações (KELTNER, 1996).

Já as emoções autoconscientes são aquelas que vão além da expressão de emoções básicas (por exemplo, sorrir) e de emoções tocantes ao alcance de metas (por exemplo, esperança, medo). Isto porque refletem a forma como os eventos sociais em que a pessoa está envolvida relaciona-se com a avaliação, de si mesmo ou de outros, como digna ou indigna (VERBEKE; BAGOZZI, 2002).

Em função de terem como cerne a remediação de erros e transgressões, vergonha e constrangimento muitas vezes têm seus conceitos confundidos entre si. Em vista disto, compreender os antecedentes de ambas emoções pode tornar-lhes a diferença mais clara (KELTNER, 1996):

- 1) **Constrangimento**: emoção associada à transgressão de convenções que governam as interações públicas.
- 2) **Vergonha**: emoção conectada ao fracasso no alcance dos padrões determinados por si próprio ou por outros.

É importante frisar, de início, que se trata de dois termos que apresentam divisão muito tênue em sua delimitação teórica – o que explica por que são, em alguns casos, utilizados erroneamente como emoções sinônimas (IZARD, 2013).

A vergonha pode ser definida como um tipo de emoção dolorosa engendrada por uma avaliação negativa de si mesmo. Como resultado, sentimentos como inadequação, impotência e inferioridade quase sempre a acompanham (LEE; KIM; PARK, 2014). Como a vergonha relaciona-se com o 'eu' de uma pessoa, pode ocorrer durante períodos de tempo relativamente longos - por exemplo, uma pessoa pode permanecer, durante dias, intensamente envergonhada das suas próprias falhas (VERBEKE; BAGOZZI, 2002).

A presente pesquisa tem foco restrito às emoções decorrentes de um encontro presencial de serviços (MATILLA; ENZ, 2002), ocasião em que necessariamente haverá pelo menos mais uma pessoa presente – o FLF - além do cliente (WU; MATTILA, 2013). Além disto, o ambiente do varejo favorece a transgressão de alguma regra social (AGUIAR; FARIAS, 2015). Isto posto, em detrimento da vergonha, aqui será destacado o constrangimento, emoção mais comum em ambientes sociais e que necessariamente demanda a presença de alguém para ocorrer (GRACE, 2007).

2.6.1. Constrangimento

Envolvendo violações de convenções sociais que aumentam a exposição (VERBEKE; BAGOZZI, 2002), o constrangimento necessita da presença de outros para acontecer (DAHL; MANCHANDA; ARGO, 2001; GRACE, 2007, 2009). Tratando-se de emoção negativa que pode ter efeitos prejudiciais sobre os comportamentos dos clientes, é interessante que os prestadores de serviços compreendam seus antecedentes a fim de tentar evitar incidentes que a façam aflorar (WU; MATTILA, 2013).

As pessoas comumente relatam sentir constrangimento quando (KELTNER; BUSWELL, 1997):

- a) cometem falhas de ordem física (por exemplo, tropeçar);
- b) expõem deficiências cognitivas (por exemplo, esquecer o nome de alguém);
- c) perdem de controle do corpo (por exemplo, flatulências descontroladas);
- d) sentem sua privacidade invadida (por exemplo, ao terem seus sentimentos revelados); e

e) recebem atenção social indesejável, fruto de interações sociais estranhas, e ou de avaliações e ou de provocações.

No contexto do Marketing, em função da sua complexidade e relevância, o constrangimento tem sido explorado por muitos autores, de diversas formas:

- 1) Sob um prisma mais amplo, com foco no consumidor, seja ele quem for, nas mais variadas situações (ISABELLA; BARROS; MAZZON, 2015; WU; MATTILA, 2013; GRACE, 2007; SAUERBRONN; AYROSA; BARROS, 2005);
- 2) Com foco em determinado tipo de consumidor. Neste caso, a aparência ou o sexo do próprio consumidor podem ser a causa do constrangimento, como, por exemplo, consumidores obesos (PORIA; BEAL, 2017), ou, no caso das diferenças do constrangimento em função do gênero do consumidor, as variações das táticas de homens e de mulheres durante a compra de preservativos (ARNDT; EKEBAS-TUREDI, 2017);
- 3) Tendo como alvo a situação de compra em que o constrangimento deriva de consumidores recebendo ajuda de outros consumidores (KIM; YIR, 2017), de frequentadores de restaurantes com cachorros (SIRIEIX; LÁLA; KOČMANOVÁ, 2017), da compra de preservativos (PORIA; BEAL, 2017) e da compra de determinados produtos no varejo farmacêutico (ISABELLA; BARROS; MAZZON, 2015); e
- 4) Com foco na cultura em que o constrangimento ocorre, como, por exemplo, o constrangimento como fruto de gafes cometidas por falta de conhecimento das normas culturais locais (ALVES; FERNANDO, 2015).

Diferente de outras emoções básicas tais como a tristeza, a raiva ou a alegria (AL-SHAWAF et al., 2016), o constrangimento necessita da presença de outros para acontecer (GRACE, 2009). Trata-se de emoção negativa, fruto de situações sociais nas quais as pessoas se preocupam com o potencial dano à sua autoimagem (ARNDT; EKEBAS-TUREDI, 2017). Neste sentido, o olhar do outro funciona como um juiz moral (HELLER, 2003).

A partir destas proposições, Wu e Mattila (2013) ressaltam as duas principais teorias que se propõem a explicar o que suscita o constrangimento:

- 1) Teoria da Avaliação Social, de Goffman (1956): enfatiza a presença de outros sujeitos e de suas avaliações como gatilhos para o constrangimento, e propõe que esta emoção é fruto de avaliação do comportamento de

alguém sob a perspectiva de outro. Ou seja, é uma emoção que aflora quando uma transgressão social é testemunhada - ou percebida como testemunhada - por outros (GRACE, 2007b, 2009).

- 2) Teoria Dramatúrgica, de Silver, Sabini e Parrott (1987): propõe que existe um roteiro apropriado para cada contexto social, funcionando como *scripts* sociais que deveriam nortear o comportamento dos indivíduos. Assim, uma pessoa ficará constrangida se tiver a consciência de que seu comportamento não está seguindo o *script* (WU; MATTILA, 2013).

Especificamente para entender os antecedentes da vergonha e do constrangimento nos encontros presenciais de serviço, o estudo de Wu e Mattila (2013) identificou que a Teoria dos Papéis (SARBIN; ALLEN, 1954) é a mais adequada. Muito utilizada em Marketing de Serviços, de acordo com Solomon et al. (1985), esta teoria prevê que os FLFs tenham *scripts* que os orientem na entrega dos serviços, sendo esses roteiros muito importantes porque, quando vagos, podem causar constrangimento. No entanto, a falta de clareza dos *scripts* não pode ser responsabilizada por todos os constrangimentos, já que, muitas vezes, esses últimos são fruto dos percalços do próprio cliente - por exemplo, cair, derrubar produtos - e ou do olhar de outros clientes (WU; MATTILA, 2013).

CAPÍTULO 3 - ASPECTOS DO MÉTODO

3.1 MÉTODO CIENTÍFICO, ABORDAGEM, FINS E MEIOS

Esta pesquisa baseia-se no método científico indutivo, dado que utiliza “um tipo de raciocínio que caminha de registro de fatos particulares para chegar à conclusão ampliada que estabelece uma proposição geral.” (MICHEL, 2001, p. 78).

A abordagem é a qualitativa, forma de investigação interpretativa que se propõe a “entender o significado que os indivíduos ou grupos atribuem a um problema social ou humano” (CRESWELL, 2010, p. 26), estando mais voltada à produção de descrições discursivas e à exploração dos significados e das interpretações dos atores sociais (BLAIKIE, 2005). Portanto, é apropriada quando um problema precisa ser explorado e compreendido com profundidade e riqueza de detalhes.

Quanto aos fins, a pesquisa pode ser considerada descritiva, pois trata-se do tipo de investigação que “observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los” (CERVO; BERVIAN; SILVA, 2007, p. 61). Ainda segundo estes autores, a pesquisa descritiva procura identificar com que frequência estes fenômenos ocorrem, bem como sua natureza e inter-relações.

Quanto aos meios, essa pesquisa intitula-se como de campo porque foi realizada no varejo farmacêutico, local onde o fenômeno estudado – o constrangimento - ocorre com frequência.

3.2 FORMAS DE LEVANTAMENTO DE EVIDÊNCIAS

Esta dissertação contou com evidências tanto primárias quanto secundárias. A obtenção de evidências secundárias se deu por meio de pesquisa bibliográfica (VERGARA, 2016).

Para o levantamento das evidências primárias, foram utilizados três métodos:

- 1) a aplicação de questionário, já que foi utilizada a Técnica do Incidente Crítico (TIC) (FLANAGAN, 1954), explicada na subseção a seguir;
- 2) entrevistas em profundidade (MARTINS; TEÓPHILO, 2016); e
- 3) observação não participante.

Esta triangulação de métodos garantiu recursos para realizar a interpretação dos três aspectos da comunicação - verbal e paraverbal (levantados via gravações e transcrições), e não verbal (levantados via anotações de campo) - sempre com o intuito de enxergar além do óbvio, “através da desconstrução do literal, do imediato” (MARTINS; THEÓPHILO, 2016, p. 100).

Estes benefícios tornaram-se evidentes quando o conteúdo das aplicações do questionário da TIC, das entrevistas e as notas de campo da pesquisadora, auxiliado pela lembrança e pelas anotações de campo em relação às reações dos pesquisados e dos entrevistados, foi organizado por meio do uso do NVivo. Utilizando sistema de codificação que auxilia na organização de materiais oriundos de pesquisas de campo, esse *software* ajuda na organização, na análise e na localização de informações em evidências não estruturadas ou qualitativas.

3.2.1 Técnica do Incidente Crítico (TIC)

A TIC apoia-se em um conjunto de procedimentos para coletar observações diretas de fatos importantes - tidos como críticos - relativos ao comportamento humano no ambiente em que ocorrem (FLANAGAN, 1954). “Um incidente crítico não precisa ser espetacular: é suficiente que ele tenha significado” (SERRAT, 2017, p. 1078).

A utilização da TIC na área de Marketing ampliou-se a partir de Bitner, Booms e Tetreault (1990), cujo artigo seminal se propôs a investigar as fontes de satisfação ou de insatisfação do cliente nos encontros de três tipos de serviços - hotelaria, companhias aéreas e restaurantes. Em seguida, Gremler (2004) mapeou a utilização da TIC na área de Marketing, tendo contabilizado 141 estudos em diversos ambientes varejistas e de prestação de serviços.

Recentemente, Bott e Tourish (2016) reavaliaram a técnica com o objetivo de reforçar sua valia como uma versátil ferramenta de pesquisa qualitativa em estudos organizacionais. Isto desmitifica o uso mais habitual na área de saúde (DELA COLETA; DELA COLETA, 2004), confirmando, como já fizera Gremler (2004), sua perfeita adequação à área de Marketing.

A execução prática da TIC deve se apoiar em cinco passos principais (FLANAGAN, 1954):

(1) Averiguar os objetivos gerais da atividade em estudo: definir a questão-problema e checar se TIC é o método adequado para respondê-la;

(2) Fazer planos e definir especificações: determinar que incidente crítico será pesquisado e os critérios de exclusão (ou seja, definir o que não será considerado incidente crítico), escolher a unidade de análise, desenhar ferramentas e ou instrumentos para coleta de dados, selecionar sujeitos.

(3) Levantar as evidências: esse levantamento pode ser realizado via entrevistas individuais e ou em grupo, assim como via aplicação de questionários e ou gravações. Nesta etapa, os observadores serão convidados a lembrar e relatar os incidentes com suas próprias palavras, procurando não esquecer de nenhum detalhe.

(4) Analisar as evidências: depois de levantadas, as evidências devem ser categorizadas a partir de um sistema de classificação baseado em similaridades semânticas (temas); sintáticas (verbos, adjetivos); expressivas (categorias que classificam as perturbações da linguagem) e léxicas (sentido das palavras). O processo de categorização deve ser rigoroso para garantir a maior confiabilidade possível, recomendando-se a utilização de revisores ou juízes. Segundo Gremler (2004) é essencial ter cuidado na escolha destes juízes, de forma que sejam suficientemente qualificados para esta tarefa. Uma vez selecionados, eles deverão receber as categorias-teste e, sem que haja nenhuma articulação entre eles, aprovar, reprovar ou propor novas denominações para essas categorias (BITNER; BOOMS; TETREAULT, 1990).

(5) Interpretar os dados e relatar os resultados: o relatório final deve prezar o detalhamento dos processos e da aplicação do método, e citar, especialmente, o rigor utilizado em todas as etapas, incluindo nos mecanismos de validação.

Nesta dissertação o uso da TIC possibilitou observar, registrar, analisar e correlacionar fatos ou fenômenos sem manipulá-los, procurando descobrir, com a máxima precisão possível, a frequência com que estes fenômenos ocorrem e suas conexões com outros fenômenos, bem como sua natureza e suas características.

3.3 SELEÇÃO DE SUJEITOS

Houve dois tipos de sujeitos selecionados nesta dissertação: aqueles submetidos às entrevistas em profundidade (denominados de **entrevistados**) e aqueles submetidos à TIC (denominados de **pesquisados**).

3.3.1 Especificidades dos sujeitos submetidos à TIC e da aplicação da TIC a eles

A TIC foi aplicada junto a FLFs que atendem no balcão de farmácias, e, portanto, podem ser envolvidos em atividades que abrangem produtos capazes de causar constrangimentos aos clientes. No caso, isto envolveu balconistas propriamente ditos ou farmacêutico(a)s, e, eventualmente, gerentes da farmácia³: os primeiros se encontram no balcão da farmácia engajados diuturnamente e os dois últimos encontram-se eventualmente envolvidos na venda de produtos farmacêuticos tais como “pílula do dia seguinte”⁴ e remédios para disfunção erétil (RDE).

Em relação ao gênero e à faixa etária dos funcionários submetidos à TIC, não houve restrição de qualquer tipo, partindo-se do princípio que a disponibilização desses funcionários para a pesquisa seria uma liberalidade do gerente da loja, o que dificultaria a imposição, por parte da pesquisadora, de qualquer exigência.

A operacionalização da TIC junto a estes sujeitos se deu por meio de visitas da pesquisadora a lojas das principais redes de farmácias da região de Teresópolis, selecionadas aleatoriamente.

Nessas ocasiões foi procurado o gestor da loja visitada, solicitando-lhe autorização para que os FLFs participassem de pesquisa para fins acadêmicos, com duração aproximada de 30 minutos. Foi explicado o objetivo da pesquisa e o seu funcionamento tanto aos gestores quanto aos FLFs, e, uma vez obtida a autorização dos gestores, participaram todos os FLFs que quiseram, voluntariamente, contribuir com o estudo relatando suas experiências.

Seguindo-se o protocolo de aplicação do questionário da TIC, os FLFs de farmácias selecionadas foram convidados a relatar verbalmente situações de constrangimento por parte de clientes ocorridas em encontros de serviços, investigando-se a eventual utilização espontânea da CINV por parte dos FLFs. Esses relatos foram gravados para posterior análise.

Com a utilização da TIC foi possível observar, registrar, analisar e correlacionar fenômenos relacionados ao constrangimento do cliente sob o ponto de vista dos FLFs

³ Apenas no primeiro pré-teste houve o envolvimento de profissionais que não eram balconistas ou farmacêuticos - uma promotora, atendentes de perfumaria e uma fiscal de caixa - cuja participação em seguida foi eliminada (ver Capítulo 4), por ter se mostrado contraproducente: 1) os produtos que causam constrangimento são, normalmente, adquiridos no balcão, área onde estas profissionais não atuam; 2) as atendentes de perfumaria auxiliariam apenas eventualmente na compra de preservativos; e 3) promotores não permanecem fixos em uma só loja, podendo antecipar questões da pesquisa em outras unidades.

⁴ Pílula anticoncepcional tomada apenas uma vez, no dia seguinte à relação sexual na qual não foi utilizado método preventivo, para evitar gravidez. O constrangimento advém de se tratar de método emergencial, levando as usuárias a se sentirem vulneráveis frente ao julgamento alheio,

sem manipulá-los, procurando descobrir, com a máxima precisão possível, a frequência com que estes fenômenos ocorrem, suas conexões com outros fenômenos, bem como sua natureza e características.

3.3.2 Especificidades dos sujeitos submetidos às entrevistas em profundidade e da aplicação das entrevistas a eles

As entrevistas em profundidade foram realizadas junto a gerentes das farmácias dos mesmos FLFs submetidos à TIC, excluindo-se os que eventualmente foram abordados na TIC.

O protocolo das entrevistas em profundidade realizadas na presente dissertação junto aos gestores das redes de farmácias às quais pertencem os FLFs submetidos à TIC incluiu:

- a) Elucidação de dúvidas pontuais advindas da aplicação da TIC, variáveis em função das diferentes características das redes de farmácias onde trabalham os pesquisados e os entrevistados;
- b) Identificação da existência ou não, na composição das equipes de loja, orientação gerencial para que a escolha de FLFs considerasse a disponibilização de atendentes de ambos os sexos no balcão, possibilitando atender melhor os clientes constrangidos; e
- c) Sondagem junto aos gerentes quanto à sua receptividade com relação à criação ou adoção de treinamento específico para lidar com clientes constrangidos.

A intenção original da pesquisadora era de, a cada conclusão de levantamento das evidências por meio da TIC, dar início – já nos pré-testes - a uma entrevista em profundidade não estruturada com o mesmo FLF. Conforme já informado, essa triangulação de técnicas de pesquisa daria robustez ao estudo, por possibilitar explorar o fenômeno por meio da obtenção de informações mais completas sobre o contexto, procurando explicações e ilustrações para suas causas e possíveis consequências, sem necessariamente ter que seguir um roteiro.

Contudo, na prática esta tática se mostrou inviável, porque, durante a aplicação da TIC, o sujeito era majoritariamente orientado a responder a perguntas que requeriam apenas “sim” ou “não” ou a apenas lembrar fatos realmente ocorridos no trato com clientes, o que geralmente se traduzia em respostas curtas e pontuais. Já

na entrevista em profundidade o que se desejava eram respostas mais elaboradas a perguntas subjetivas, incluindo a emissão de opiniões pessoais. Esta mudança radical de comportamento esperado por parte do pesquisado – transformando-o em entrevistado - mostrou-se incompatível com o ambiente físico - que não colaborava para deixá-lo à vontade para conversar - e com o pouco tempo de que ele dispunha para atender à pesquisadora.

A forma encontrada de contornar esta barreira sem abrir mão da execução da triangulação, se deu por meio de mudança, após os pré-testes, no tipo de sujeitos submetidos à entrevista em profundidade não estruturada. No caso, escolheu-se realizar esta conversa com os gestores das lojas, já que estes normalmente dispõem de escritório, na área interna da farmácia, onde as entrevistas poderiam ser realizadas com mais tempo e em ambiente mais favorável.

Vale notar que esta opção em princípio não implicaria a criação de viés na pesquisa, dado que é muito comum que estes gestores, quando o movimento da farmácia aumenta, ajudem no atendimento direto aos clientes, normalmente fazendo-o no balcão de medicamentos. Ou seja, eles se qualificam como sujeitos da pesquisa, considerando que atuam no setor onde, como já identificado, localizam-se os produtos que causam maior constrangimento nos clientes.

Assim, definiu-se que os sujeitos das entrevistas em profundidade seriam apenas os gerentes de loja, excluindo-se os que eventualmente foram abordados na TIC, junto aos quais buscou-se a elucidação do porquê de algumas práticas afetas ao atendimento de balcão – principalmente envolvendo situações de constrangimento – e visões de nível gerencial capazes de enriquecer o relatório.

3.3 ANÁLISE DAS EVIDÊNCIAS PRIMÁRIAS

As evidências obtidas por meio da TIC e das entrevistas foram gravadas para posterior transcrição *ipsis literis* por empresa especializada. Suas análises, assim como os resultados da observação não participante, seguiram protocolos específicos.

3.3.1 Análise das evidências obtidas na aplicação da TIC

O tratamento das informações primárias levantadas por meio da aplicação do questionário da TIC se deu sob os preceitos da análise de conteúdo.

A análise de conteúdo é um método de classificação de materiais escritos e orais em categorias identificadas de significados similares (MORETTI et al., 2011).

Muito adequada para evidências que requerem algum grau de interpretação (SCHREIER, 2012), a análise qualitativa de conteúdo apresenta, como característica singular na análise das evidências, a flexibilidade do uso das abordagens indutiva ou dedutiva, ou de uma combinação de ambas, dependendo da finalidade da pesquisa (MAYRING, 2000).

Nesta pesquisa a abordagem utilizada foi a indutiva, apropriada quando o conhecimento prévio sobre o fenômeno sob investigação é limitado ou fragmentado, (ELO; KYNGÄS, 2008). Em outras palavras, a abordagem indutiva se inicia com códigos preconcebidos ou com categorias derivadas de teoria, de pesquisa ou de literatura relevante, enquanto a abordagem dedutiva é apropriada quando o objetivo do estudo é testar teoria existente ou retestar evidências existentes em um novo contexto (KONDRACKI; WELLMAN; AMUNDSON, 2002).

Nesta dissertação foram utilizadas categorias em grade mista, na qual

(...) definem-se preliminarmente as categorias pertinentes ao objetivo da pesquisa, porém admite-se a inclusão de categorias surgidas durante o processo de análise. Verifica-se a necessidade de subdivisão, inclusão ou exclusão de categorias. Estabelece-se o conjunto final de categorias, considerando o possível rearranjo. (VERGARA, 2015, p. 9)

Assim, enquanto, no caso dedutivo, trabalha-se com “aspectos de análise previamente formulados e derivados da teoria, fazendo sua conexão com o texto” (MAYRING, 2000, p. 4), no caso indutivo

A principal ideia do procedimento é formular um critério de definição, derivado de um *background* teórico e da questão de pesquisa, o que determina quais aspectos do material textual serão considerados. Seguindo este critério, as informações são trabalhadas e categorias são deduzidas passo a passo. Por meio de revisão continuada e repetida, essas categorias são reexaminadas e eventualmente reduzidas a categorias principais, além de checadas quanto à sua confiabilidade. Se a questão de pesquisa assim o demandar, aspectos quantitativos (por exemplo, frequências de categorias codificadas) podem ser analisados. (MAYRING, 2000, p. 4)

Vale notar que a criação de categorias geralmente implica a compressão de uma grande quantidade de textos em um número menor de categorias relacionadas ao conteúdo. Categorias são compostas por itens que têm significados e conotações semelhantes entre si (WEBER, 1990), são mutuamente exclusivas e exaustivas (CROWLEY; DELFICO, 1996), com nenhuma evidência devendo se situar entre duas categorias nem ser colocada em mais de uma categoria.

Ademais, deve-se levar em conta que cabe ao pesquisador a melhor forma de categorizar as evidências, já que elas frequentemente têm mais de um significado ou interpretação (CAVANAGH, 1997). No caso,

A categorização é uma operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto por diferenciação e, em seguida, por reagrupamento segundo o gênero (analogia) com os critérios previamente definidos. As categorias ou classes, as quais reúnem um grupo de elementos (unidades de registro, no caso da análise de conteúdo) sob um título genérico, agrupamento esse efetuado em razão das características comuns destes elementos (BARDIN, 2016, p. 145).

Ainda de acordo com Bardin (2016), o critério desta classificação pode ser: 1) semântico, quando os termos são agrupados por temas; 2) sintático, quando os elementos são agrupados em função da presença de determinados verbos e adjetivos; 3) léxico, quando os termos são agrupados em função do significado (por exemplo, emparelhamentos de sinônimos e sentidos similares); ou 4) expressivo, quando os termos são agrupados por perturbações de linguagem.

3.3.2 Análise das evidências obtidas na aplicação das entrevistas em profundidade

O material obtido nas entrevistas foi analisado por meio da análise interpretativa das entrevistas (FIGUEIREDO; CUPOLILLO, 2013), também chamada de *AD soft* (VILLAÇA; TROCCOLI, 2016), variante da análise de discurso (AD) formal, técnica adequada ao estudo das respostas a questões exploratórias (BARDIN, 2016; OLSEN, 2015).

Esta opção se deu devido à capacidade desta variante de estudar o discurso como estrutura – ou seja, quanto à sua forma e ao seu significado, pontuando sons, marcas visuais, ordenamento, forma, significado, representações semânticas, estilo e retórica (FARIA; LINHARES, 1993).

Além disso, a análise interpretativa das entrevistas atende ao alerta de Gill (2000, p. 247) de que se deve evitar o uso incorreto da AD formal, que ocorre quando, ao invés do interesse nos textos em si mesmos pregado pela técnica, eles passam a ser considerados como “[...] um meio de chegar a alguma realidade que é pensada como existindo por detrás do discurso – seja ela social, psicológica ou material”.

Na análise interpretativa das entrevistas são transcritos todos os elementos paraverbais registrados nas entrevistas, o que foi realizado na presente dissertação (ver Quadro 4). Esta providência garante o registro de elementos que ajudam a compor, com maior riqueza de detalhes, a significação das respostas:

Durante a realização das entrevistas, foram observados e anotados no caderno de campo os gestos, entonações da voz, pausas, respirações, aspectos linguísticos e expressões faciais que implicassem em mudanças de sentido, objetivando identificar os aspectos não verbais que o pesquisador considerou importantes para a análise do discurso. Assim, foram considerados os aspectos linguísticos, relacionados à forma como algumas palavras e expressões foram utilizadas e aspectos extralinguísticos, que são os gestos, posturas, expressões faciais. Os aspectos linguísticos foram expostos entre parênteses, para: a) evidenciar sujeitos ou objetos ocultos nos trechos destacados; b) explicar expressões linguísticas ou colocações cotidianas e; c) evidenciar o uso de recursos linguísticos, como ironias, por exemplo. Os aspectos extralinguísticos foram expostos entre colchetes, para: a) evidenciar os gestos, posturas, expressões faciais; b) evidenciar pausas e silêncios. As pausas curtas, relativas à respiração ou a pequenos silêncios são inseridas por meio de reticências. Já as pausas longas, consideradas momentos de silêncio, estão identificadas com a palavra “pausa” entre colchetes. (DAMASCENA; FARIAS, 2013, p. 7)

Quadro 4 - Elementos paraverbais que foram registrados nas entrevistas: respectivas marcações utilizadas nas transcrições e significados

Marcação na Transcrição	Significado
(-)	Comentários do transcritor
(00:00:00)	Marcação do tempo onde inicia a fala
[]	Trecho não compreendido com clareza
Ahãm, uhum	Interjeição de afirmação, de concordância.
Ähn	Interjeição de dúvida, de incompreensão, ou pensando.
Hã	Interjeição que exprime que o interlocutor aguarda a continuidade da fala da outra pessoa
Tsi-tsi	Interjeição de negação
TEXTO EM CAIXA ALTA	Palavra ou expressão pronunciada com ênfase
Hí-fen	Palavra dita de modo silábico
Eh	Interjeição de dúvida, de incompreensão, ou pensando.

Fonte: Elaboração própria

3.3.3 Análise das evidências obtidas na observação não participante

As evidências obtidas por meio da observação não participante não sofreram processamento por meio de técnica formalizada; antes, foram utilizadas fundamentalmente como fonte de informações que serviram para melhor capacitar a pesquisadora a compreender seu campo de estudo. Registradas em anotações de campo, possibilitaram que aspectos não verbais também pudessem ser assinalados - por exemplo, manifestações dos respondentes que, a princípio, poderiam ser

entendidas como não pertinentes, mas que em muito poderiam contribuir para o real entendimento daquilo que os entrevistados pensam a respeito do assunto central estudado (GILL, 2000).

3.4 CARACTERÍSTICAS DO MÉTODO E LIMITAÇÕES DA PESQUISADORA

Como qualquer outra técnica, a TIC possui vantagens e limitações. Existem questionamentos recorrentes sobre a sua confiabilidade (CHELL; PITTAWAY, 1998) em função de os relatos dos incidentes lançarem uma perspectiva pessoal sobre questões organizacionais, podendo, assim, conter alguma parcialidade (MICHEL, 2001).

Além disso, os relatos são filtrados por meio da lente das percepções individuais e, principalmente, da memória, que está sujeita a inúmeras falhas de diversas naturezas (EDVARDSSON; ROSS, 2001; JOHNSTON, 1995; SINGH; WILKES, 1996). Como isso pode resultar em dados imprecisos, é recomendável que a TIC seja combinada com outros métodos de levantamento, de análise e de interpretação das evidências, possibilitando compreensão mais abrangente de uma situação (SERRAT, 2017).

Outra particularidade da TIC remete à retrospectiva e à introspecção, elementos que podem ser utilizados como forma de burlar os relatos conforme os observadores possam não estar dispostos a revelar alguns aspectos de suas experiências privadas. Portanto, alguns relatos podem ser burlados ou sofrer interferências da memória seletiva (DERBAIX; VANHAMME, 2003).

Cabe ressaltar, ainda, que algumas aplicações da TIC podem ser muito trabalhosas, demandando muito tempo dos participantes – tanto observadores como pesquisadores - o que também pode configurar-se como barreira à sua utilização (SERRAT, 2017).

Um último aspecto a ser ressaltado tem a ver com as entrevistas em profundidade. Elas foram aplicadas de acordo com as recomendações de Creswell (2010, 2014), contudo, como isto se deu em estabelecimentos comerciais do varejo farmacêutico de Teresópolis, é possível que tenha havido interferências, como:

- Omissão, intencional ou inconsciente, das informações por parte dos pesquisados com a TIC e dos entrevistados, para tornar a entrevista o mais breve possível a fim de não atrapalhar a rotina da loja e do próprio FLF;

- Falta de local adequado para que os FLFs submetidos à TIC e os entrevistados pudessem ficar confortavelmente acomodados, e reservado para que eles se sentissem seguros em compartilhar qualquer tipo de informação com a certeza de que não seriam ouvidos;
- Algumas interrupções abruptas das aplicações da TIC e das entrevistas em função de eventuais necessidades de ambos os sujeitos terem que, ainda que brevemente, realizar algum tipo de ação profissional;
- Utilização, por parte dos sujeitos da pesquisa, de filtros conscientes ou inconscientes na determinação daquilo que podia ou não ser dito para que a imagem da empresa e ou sua própria fossem preservadas.

Também é necessário ressaltar que o próprio assunto da pesquisa, pela possibilidade de ser considerado delicado para alguns participantes, pode ter ocasionado algum tipo de viés nas respostas obtidas na pesquisa primária. Isto ficou claro quando da aplicação da TIC junto aos sujeitos selecionados: duas FLFs mulheres, por mais que fossem estimuladas pelos colegas e pela própria pesquisadora a tomar parte na investigação, recusaram-se a fazê-lo, com suas reações denotando constrangimento quanto ao assunto a ser tratado.

Finalmente, cabe citar as possíveis limitações da pesquisadora na aplicação da TIC, técnica com a qual não dispunha de nenhuma familiaridade até a data de execução desta dissertação. Por outro lado, se sua extensa bagagem profissional como consultora a habilita a performar sem maiores dificuldades no que tange à pesquisa de campo, isso pode simultaneamente ser visto como limitação: os conhecimentos acumulados ao longo da sua trajetória profissional podem traduzir-se em vieses no distanciamento do método sustentado pela sua própria experiência, assim como em possíveis distorções nas análises das evidências primárias.

CAPÍTULO 4 – APLICAÇÃO E RESULTADOS DA PESQUISA PRIMÁRIA

A pesquisa primária constituiu-se de aplicação da TIC e de entrevistas em profundidade.

No primeiro pré-teste foi aplicada a TIC com 10 FLFs de duas farmácias, de redes diferentes, localizadas na região central de Teresópolis. Somente o conteúdo de cinco destes encontros pôde ser aproveitado. Em seguida foi executado um segundo pré-teste com mais cinco balconistas de farmácias. Nesta etapa, um dos sujeitos informou nunca ter atendido cliente constrangido e outro sujeito relatou dois incidentes críticos. Assim, foram contabilizados 10 incidentes críticos válidos, que foram tratados, como forma de treinamento da pesquisadora e da equipe de juízes por ela convocada.

Uma vez estabelecidos os resultados dos dois pré-testes, seguiu-se a pesquisa de campo definitiva, com 42 sujeitos abordados. Destes, foram obtidos 41 relatos com incidentes críticos úteis à pesquisa, já que um dos sujeitos informou que não mais tem atendido clientes constrangidos, contrariamente ao que acontecia no passado. Agregados aos 10 resultados válidos dos dois pré-testes, chegou-se, portanto, a 51 relatos de eventos críticos, quantidade considerada satisfatória para atividades relativamente simples de aplicação da TIC (FLANAGAN, 1954).

A estas evidências primárias foram adicionados os resultados de entrevistas em profundidade aplicadas a sete gerentes das farmácias visitadas durante o pré-teste e teste final, número determinado pela saturação de evidências (FUSCH; NESS, 2015).

O anonimato foi garantido a todos os participantes da pesquisa. Sua denominação na exposição dos resultados desta dissertação foi feita de duas formas:

- 1) para os FLFs abordados nos dois pré-testes, denominados de **pesquisados**, com sigla composta das letras **PT** (significando pré-teste) e de números ordinais;
- 2) para os FLFs abordados na pesquisa final pós pré-testes, denominados de **pesquisados**, com sigla composta das letras **TF** (significando teste final) e de números ordinais; e
- 3) para gerentes abordados na entrevista em profundidade, denominados de **entrevistados**, com sigla composta das letras **EP** (significando entrevista em profundidade) e de números ordinais.

4.1 APLICAÇÃO DA TIC NO PRIMEIRO PRÉ-TESTE

O primeiro pré-teste serviu para a pesquisadora não só exercitar o corpo a corpo com os sujeitos da pesquisa, como também para verificar a adequação da seleção de sujeitos e testar seu roteiro de perguntas – que necessitou ser ajustado para o segundo pré-teste.

Remetendo à técnica de *rapport* denominada de identificação de similaridades ou base comum (GREMLER; GWINNER, 2008), e visando a eliminar distâncias desnecessárias causadas pelo uso de roupas muito formais, antes de se dirigir a campo a pesquisadora procurou adequar a sua vestimenta - tênis e *jeans* - ao estilo das equipes que trabalham na linha de frente do varejo farmacêutico. As visitas foram feitas à tarde, o tempo encontrava-se bom e os dois estabelecimentos pesquisados encontravam-se com frequência de clientes que a pesquisadora julgou intensa, pois havia sempre pessoas em fila de espera para serem atendidos.

Na primeira farmácia, a pesquisadora compareceu em horário da troca de turno, o que possibilitou o acesso a vários FLFs em uma única visita. Seguindo o formato proposto pela TIC, ali ela solicitou a autorização do gerente para a realização de uma breve pesquisa com fins acadêmicos. Ela foi por ele prontamente atendida, desde que isso ocorresse no próprio balcão, já que havia muito movimento e este deslocamento tornaria o procedimento mais demorado.

Ainda carente de experiência nesta aplicação de pesquisa, e supondo que qualquer dos profissionais ali presentes pudesse ter passado pela situação de atender um cliente constrangido, a pesquisadora não aplicou, *a priori*, nenhum filtro aos tipos de profissionais que abordaria – embora, naturalmente, privilegiasse os balconistas.

Como ali não havia nenhuma mulher no atendimento de balcão, conforme indicado pela literatura a primeira aplicação da TIC foi realizada com a colocação de cinco perguntas a um dos balconistas homens, com idade entre 30 e 40 anos (ver Quadro 6).

Quadro 5 – Roteiro de aplicação da TIC no primeiro pré-teste

Sequência	Questionamentos
1	Você já identificou alguma situação em que o cliente estivesse constrangido ao fazer uma compra?
2	Caso positivo, qual o tipo de produto que ele/ela estava adquirindo?
3	Qual a atitude do cliente que levou você a identificar que ele/ela estava constrangido/a?

4	Você adotou algum procedimento especificamente com a intenção de minorar esse sentimento de constrangimento do/a cliente?
5	Caso positivo, descreva agora, com o maior número de detalhes possíveis, de que forma você agiu.

Fonte: Elaboração própria, com base no referencial teórico desta dissertação.

No caso, o foco principal da pesquisadora seria a resposta à última pergunta, que a habilitaria a identificar se o respondente adotara algum tipo de comunicação não verbal durante atendimento ao cliente(s) constrangido(s).

Contudo, a pesquisadora observou que, quando foi colocada a segunda pergunta – relativa ao produto que o cliente constrangido estava adquirindo – o abordado, que até então parecia muito seguro e natural, mostrou-se muito embaraçado, não conseguindo completar a resposta. Para tanto, foi necessário estímulo da pesquisadora, no que o atendente finalmente conseguiu indicar que os produtos que usualmente causavam constrangimento eram os que ajudavam na relação sexual.

Este fenômeno – o embaraço do profissional em falar, com uma mulher, de assunto que considerava tabu – foi interpretado pela pesquisadora como consequência do aspecto postura/sexo da comunicação proxêmica, que analisa a posição adotada pelos interlocutores e os sexos dos envolvidos na comunicação (FREITAS et al., 2014).

Na sequência, foi aplicada a TIC a mais três balconistas do sexo masculino. Estes agiram de forma mais natural do que o primeiro, provavelmente por já terem ouvido pelo menos parte da conversa anterior, inteirando-se do tema, já que a pesquisa estava sendo realizada no próprio balcão de atendimento da farmácia. Porém, cabe ressaltar que o movimento intenso de clientes e de funcionários, devido à troca de turno, fez com que, visando a não atrapalhar o atendimento aos clientes, estas aplicações da TIC fossem realizadas de forma mais rápida do que a pesquisadora entendia que o método requeria.

A pesquisadora também pôde notar certo embaraço por parte dos pesquisados a cada vez que ela, além de estar gravando as conversas, realizava alguma anotação em seu diário de campo. Este fenômeno remeteu a Keltner e Buswell (1997), para quem um dos fatores que fazem com que as pessoas se sintam constrangidas é receberem atenção social indesejável, fruto de interações sociais estranhas, e ou de avaliações e ou de provocações. Assim, a interpretação foi de que os atendentes da farmácia se sentiriam incomodados e ou inseguros por entenderem que as anotações

deviam-se à identificação de que algo em sua fala e ou postura por alguma razão havia chamado a atenção.

Este aprendizado resultou em mudança na atitude da pesquisadora, aplicada às abordagens que se seguiram: ela procurou ater-se somente à fala dos sujeitos, guardando pontos relevantes na memória, para anotação no caderno de campo somente ao término da conversa. No seu ponto de vista, esta tática se provou adequada à pesquisa.

Na segunda farmácia, localizada praticamente ao lado da primeira, a pesquisadora decidiu focar apenas FLFs do sexo feminino. Ainda não restringindo sua ação a balconistas, farmacêuticos e, eventualmente, gerentes – por ainda entender que os sujeitos da pesquisa poderiam ser FLFs de modo geral, incluindo também operadores de caixa, atendentes de perfumaria e promotores – a pesquisadora pediu autorização ao gerente⁵ para aplicar a TIC a quatro das funcionárias que se encontravam no salão. Três destes resultados viriam a ser descartados – os de uma promotora e de duas atendentes de perfumaria – permanecendo válida apenas a aplicação da TIC a uma farmacêutica.

Assim, no primeiro pré-teste a TIC foi aplicada de forma válida a quatro FLFs do sexo masculino e uma do sexo feminino, perfazendo cinco relatos. Estes foram gravados e enviados para empresa responsável pela transcrição, e as perguntas adicionais que ajudaram a complementar o perfil dos sujeitos, tais como idade e tempo de experiência no cargo, foram tabuladas com auxílio do *software* Excel.

Após avaliação do resultado do primeiro pré-teste foi possível concluir que ele serviu para familiarizar a pesquisadora com o ambiente da pesquisa, e para sinalizar a necessidade de restringir os sujeitos de acordo com a função desempenhada na farmácia. Também foi fundamental para melhorar a interface pesquisadora-pesquisado, porque, conforme informado anteriormente, ficou claro que a pergunta a respeito do produto que levava o cliente a se constranger incomodava os balconistas

⁵ Vale notar que, inicialmente, o gerente desta segunda farmácia mostrou-se um pouco resistente a participar da pesquisa, mas, quando a pesquisadora lhe disse que recebera tal autorização na farmácia vizinha, ele mudou imediatamente de postura e franqueou-lhe o acesso. Esta atitude remeteu a Dimaggio e Powell (2005), que se referem ao isomorfismo organizacional enquanto adoção das mesmas práticas entre os *players* atuantes no ramo varejista quando se trata de mercado de livre concorrência – por exemplo, a tendência ao acompanhamento dos preços praticados pelos competidores. À pesquisadora pareceu que os gestores das farmácias da cidade de Teresópolis entendem que, se um estabelecimento concorrente já autorizou, então não há por que não fazer o mesmo. Assim, a pesquisadora incorporou esta tática nas abordagens dos estabelecimentos que se seguiram, o que lhe facilitou o acesso.

– principalmente no caso dos balconistas homens, vendo-se à frente de uma pesquisadora mulher, situação que desestruturava a continuação da pesquisa.

Isto implicou a necessidade de um segundo pré-teste.

4.2 APLICAÇÃO DA TIC NO SEGUNDO PRÉ-TESTE

Uma vez feitas as devidas correções na abordagem e restrições aos sujeitos da pesquisa, a pesquisadora prosseguiu ao segundo pré-teste, cujas evidências primárias produzidas, conjuntamente com aquelas que foram aproveitadas do primeiro pré-teste, foram devidamente tratadas conforme o protocolo da técnica de análise de conteúdo.

Para o segundo pré-teste a pesquisadora repensou sua abordagem original, buscando um novo formato que, sem trazer desconforto ao funcionário, conseguisse sustentar sua conversa com os balconistas – e, principalmente, trazer as informações primárias necessárias à pesquisa. Também levou em consideração que os remédios para disfunção erétil e a “pílula do dia seguinte”, principais produtos considerados constrangedores pelos clientes no primeiro pré-teste, são obrigatoriamente adquiridos no balcão.

Com estes elementos em mente, a pesquisadora restringiu os sujeitos aos FLFs que trabalham no atendimento do balcão de medicamentos; ou seja, excluiu atendentes de perfumaria e promotores, e se concentrou nos balconistas, nos farmacêuticos e, eventualmente, nos gerentes. Também repensou não só o que e como perguntaria a essas pessoas, e traçou roteiro de como estas perguntas seriam colocadas.

A partir destas providências foi construída uma segunda versão do questionário de pesquisa (ver Apêndice). Observa-se que, enquanto o primeiro instrumento era composto apenas por um grupo de cinco perguntas (ver Quadro 6), esse segundo instrumento constituiu-se em *script* detalhado não só daquilo que ia ser perguntado como também de como a entrevistadora deveria se comportar na interface com os profissionais.

Nesta segunda etapa foram realizadas mais cinco abordagens em duas redes de farmácias diferentes daquelas do primeiro pré-teste, cujo procedimento foi repetido: aos atendentes de balcão selecionados foi aplicada a TIC e foram realizadas perguntas complementares relativas a faixa etária e a tempo de experiência de cada

um no ramo farmacêutico, além de se averiguar se recebiam treinamento específico para lidar com clientes constrangidos.

Um dado novo apareceu nesta etapa. PT11 afirmou nunca ter atendido cliente constrangido, portanto, no seu caso, não houve relato de incidente crítico. Contudo, este fato não alterou o número total de incidentes, já que a pesquisada P15 prontificou-se espontaneamente a relatar dois incidentes que passaram a ser identificados como PT15a e PT15b. O relato de dois incidentes para uma única pesquisada com TIC em princípio pode parecer erro, porém o protocolo da técnica prevê a possível distinção entre a quantidade de sujeitos pesquisados e o número de incidentes críticos (SHAROFF, 2008) – muito embora Bott e Tourish (2016) alertem que essa importante diferenciação nem sempre é lembrada pelos pesquisadores.

Diferente da primeira visita realizada para o pré-teste, esta foi feita na parte da manhã. Além do horário, o tempo também estava diferente, chuvoso. Como existiram essas duas novas variáveis, não foi possível identificar se uma delas, ou ambas, resultaram em lojas menos cheias do que durante o primeiro pré-teste – o que possibilitou que a pesquisadora realizasse a aplicação da TIC com mais calma, já que os FLFs puderam sair temporariamente do balcão.

Informação relevante obtida pela pesquisadora durante o segundo pré-teste adveio de comentário obtido da funcionária PT13: como sua rede de farmácias funciona 24 horas, é comum que clientes que procuram produtos tidos como constrangedores venham adquiri-los à noite. Com isso, a pesquisadora planejou realizar à noite algumas das aplicações da TIC do teste final a ser executado após os pré-testes, com o objetivo de ter acesso aos FLFs que trabalham neste horário, que teriam mais propriedade para confirmar esta informação.

O segundo pré-teste agregou mais cinco aplicações da TIC aproveitáveis (PT12, PT13, PT14, PT15a e PT15b) às cinco do primeiro pré-teste (PT1, PT2, PT3, PT4 e PT10), consolidando-se 10 conteúdos válidos nos dois pré-testes, limitados a FLFs do balcão de medicamentos, compostos por balconistas, farmacêuticos e, eventualmente, a gerência. Desses, seis foram realizadas com FLFs do sexo masculino e quatro com FLFs do sexo feminino (ver Quadro 7).

Quadro 6 - Profissionais abordados no primeiro e no segundo pré-testes: respectivas codificações, rede da farmácia onde trabalham, cargo, sexo, faixa etária, tempo de experiência no segmento, treinamento para lidar com constrangimento e número de incidentes críticos relatados

Codificação	Farmácia	Cargo	Sexo	Faixa Etária	Tempo de experiência no segmento farmacêutico (em anos)*	Obtenção de treinamento específico para lidar com clientes constrangidos	Número de incidentes críticos relatados
PT01	Rede A	Balconista	M	30-40	-	Não	1
PT02	Rede A	Balconista	M	30-40	11	Não	1
PT03	Rede A	Balconista	M	30-40	7	Não	1
PT04	Rede A	Balconista	M	30-40	2	Não	1
PT10	Rede B	Farmacêutica	F	30-40	12	Não	1
PT11	Rede C	Balconista	F	20-30	-	Não	0
PT12	Rede C	Balconista	M	30-40	-	Não	1
PT13	Rede D	Balconista	F	20-30	4	Não	1
PT14	Rede D	Balconista	M	20-30	4,5	Não	1
PT15	Rede D	Balconista	F	20-30	4	Não	2
Número Total de Incidentes Críticos Relatados							10

Fonte: Elaboração própria

* Durante os pré-testes, como ainda não tinha em mente a composição deste quadro-resumo de identificação do perfil dos sujeitos, a pesquisadora não chegou a perguntar o tempo de experiência a todos os pesquisados.

Terminado este segundo levantamento de evidências primárias, também realizado por meio de gravação, estas foram agregadas às evidências primárias aproveitáveis do primeiro pré-teste, e foi realizado seu tratamento.

4.3 IDENTIFICAÇÃO E CATEGORIZAÇÃO DOS EVENTOS CRÍTICOS PRESENTES NOS PRÉ-TESTES

O tratamento das evidências primárias obtidas nos dois pré-testes foi composto de duas etapas:

1) Identificação dos eventos críticos por parte da autora desta dissertação e de duas juízas convidadas, ambas mestrandas do mesmo curso ao qual a autora pertence;

2) Aplicação da análise de conteúdo a estes eventos identificados e categorizados com base na opção quanto ao uso da grade mista – ou seja, utilizando categorias já existentes na literatura e categorias que emergiram nos dois pré-testes.

A pesquisadora e as duas juízas mantiveram em mente que relatos de incidente crítico por parte dos FLFs podem ter incluído vários comportamentos em conjunto, visando a criar o *rapport* com o cliente. Por exemplo: o FLF pode ter saído do balcão (comportamento não verbal proxêmico), ter falado baixo (comportamento não verbal de paralinguagem) e, ainda, ter tranquilizado o cliente (comportamento verbal tranquilizador).

Deste modo, as categorias foram estruturadas de forma a permitir a identificação tanto do comportamento principal como das combinações predominantes especificamente na criação de *rapport* com clientes constrangidos. Para tanto, foi seguido o seguinte procedimento:

- 1) Para servir como base, foram selecionadas as cinco categorias e respectivas subcategorias de comportamentos identificadas como possíveis facilitadores do *rapport* listadas no Quadro 3 (GREMLER; GWINNER, 2008; NICKELS; EVERETT; KLEIN, 1983) (ver 1ª coluna do Quadro 9).
- 2) Com base na análise do conteúdo coletado no primeiro e segundo pré-testes, foram identificados quais comportamentos foram utilizados pelos FLFs do varejo farmacêutico como facilitadores do *rapport* em situações de constrangimento (ver 3ª coluna do Quadro 9).
- 3) Estes comportamentos identificados foram associados a algumas subcategorias (ver 2ª coluna do Quadro 9) dentre todas as subcategorias listadas na 1ª coluna do mesmo quadro - as subcategorias de Gremler e Gwinner (2008) excluídas nesta etapa foram aquelas que, a partir de pré-suposições baseadas no bom senso (ver Quadro 8), não tinham aderência ao tema constrangimento.

Quadro 7 – Processo de exclusão de subcategorias de comportamentos de *rapport* existentes na literatura

Categoria de Gremler e Gwinner (2008) que teve subcategoria(s) excluída(s)	Subcategoria excluída	Motivo da exclusão
Comportamento particularmente atento	Intenso interesse pessoal	Partiu-se do princípio de que, tratando-se de abordagem muito incisiva, seria contraproducente para cliente constrangido.
Comportamento de identificação de similaridades ou base comum	Identificação de interesses mútuos	Partiu-se do princípio de que este tipo de abordagem não se aplica a situações de constrangimento.
Comportamento cortês	Honestidade	Partiu-se do princípio de que cliente constrangido não necessita de opiniões dos FLFs
	Empatia	Partiu-se do princípio de que, para agir de forma atípica (primeira subcategoria do Quadro 9) é necessário que haja empatia; portanto, para não haver duplicidade, optou-se pela sua exclusão.
Comportamento de conexão	Humor	Partiu-se do princípio de que, em situação de constrangimento, qualquer tipo de humor não é bem-vindo.
	Conversas agradáveis	Partiu-se do princípio de que cliente constrangido não deseja interação verbal além da mínima necessária, estando

		ansioso para executar rapidamente a compra.
Comportamento de compartilhamento de informações	Dar conselhos	Não é permitido que os balconistas deem indicações de medicamentos.

Fonte: Elaboração própria

- 4) Tendo-se a seleção dos comportamentos facilitadores de *rapport* no varejo farmacêutico associados às subcategorias que foram consideradas pertinentes ao tema *rapport* em situações de constrangimento, para a criação das categorias utilizadas para esta dissertação foi identificada qual a ênfase destes comportamentos (ver 4ª coluna do Quadro 9). Esta ênfase se dividiu em três tipos:
- 4.1. Comportamento **verbal**, conforme identificado na revisão da literatura;
 - 4.2. Comportamento **não verbal**, conforme identificado na revisão da literatura; e
 - 4.3. Comportamento identificado nos pré-testes, aqui denominado de **multifacetado**. Trata-se de padrões comportamentais complexos, sem uma ênfase de comunicação específica, e que, apesar de apresentarem elementos verbais e não verbais, não seriam simplesmente associados à soma de ambos. Nesta categoria notou-se conjunto de elementos que poderiam ser associados a determinado comportamento, de nomenclatura tida como comum por serem habitualmente utilizadas em temáticas relacionadas ao atendimento ao cliente. Exemplo deste caso é a categoria “atendimento com distanciamento profissional”: trata-se de tipo de atendimento associado a alguns elementos verbais (por exemplo, conexão por meio de informações e perguntas) bem como a elementos caracteristicamente não verbais mas que não necessariamente fizeram parte das subcategorias selecionadas isoladamente como não verbais - por exemplo, fisionomia mais fechada (sem subcategoria específica), tom de voz baixo (paralinguagem) e distanciamento (proxêmica).
- 5) Finalmente, foram criadas 11 subcategorias com nomenclatura customizada ao tema *rapport* em situações de constrangimento associadas a cada uma das três categorias (ver 5ª coluna do Quadro 9):
- 5.1) Cinco subcategorias associadas à categoria comportamento de *rapport* com ênfase não verbal, com nomenclatura parcialmente inspirada Sundaram e Webster (2000): **atenção concentrada, paralinguagem, proxêmica, discrição e gênero comum**;

5.2) Quatro subcategorias associadas à categoria comportamento de *rapport* com ênfase verbal: **tranquilização, compartilhamento de informações, questionamento e imitação nominal;**

5.3) Duas subcategorias associadas à categoria comportamento de *rapport* multifacetado emergente nos pré-testes, sem ênfase específica, em padrões de comportamento complexos: **atendimento com distanciamento profissional e atendimento caloroso.**

À luz destes resultados dos dois pré-testes, e contando com os ensinamentos propiciados à pesquisadora por estes dois esforços, foi dado início à aplicação final da TIC.

Quadro 8 – Elementos Componentes do Processo de Construção das Categorias e Subcategorias Identificadas nos Pré-Testes

Categorias de comportamentos facilitadores de <i>rapport</i> verificados em Gremler e Gwinner (2008) e em Nickels, Everett e Klein (1983)		Comportamentos identificados como facilitadores de <i>rapport</i> em situações de constrangimento	Categorias criadas nesta pesquisa para o <i>rapport</i> em situação de constrangimento, de acordo com a ênfase do comportamento	Subcategorias do <i>rapport</i> em situações de constrangimento: formas como a conexão é possibilitada
Todas as categorias verificadas, e respectivas subcategorias	Subcategorias selecionadas aplicáveis ao tipo de comportamento de <i>rapport</i> em situações de constrangimento			
<p>Comportamento particularmente atento (GREMLER; GWINNER, 2008): refere-se a situações em que o empregado, conforme percebido pelo cliente, executa ações fora do comum.</p> <p>Formado por três subcategorias: 1. Ações atípicas (foi desdobrada em três comportamentos, conforme detalhado na terceira coluna do quadro) 2. Reconhecimento pessoal 3. Intenso interesse pessoal: foi excluída da presente análise (ver Quadro 8).</p>	<p>Ações atípicas: refere-se a fazer algo totalmente fora do <i>script</i> para atender a uma necessidade daquele cliente.</p>	<p>O comportamento particularmente atento, com foco e atenção no cliente, permite que o FLF identifique o constrangimento.</p>	<p>Comportamento com ênfase não verbal</p>	<p>Apor meio da atenção concentrada</p>
		<p>O FLF adapta a voz ao mesmo volume utilizado pelo cliente.</p>		<p>Uso de paralinguagem</p>
<p>O FLF aproxima-se do cliente para que o atendimento seja mais discreto (por exemplo, sai do balcão, dirige-se a um canto da loja)</p>		<p>Por meio da proxêmica</p>		
	<p>Reconhecimento pessoal: refere-se aos funcionários reconhecerem os clientes pelo nome ou lembrarem de informações específicas de determinado cliente.</p>	<p>O FLF procura afastar-se, ciente de que os clientes ficam ainda mais constrangidos quando são reconhecidos. Assim, utilizou-se esta categoria no seu polo apostado – não reconhecimento do cliente - de forma proposital, visando ao anonimato.</p>	<p>Comportamento com ênfase não verbal</p>	<p>Por meio da discrição</p>

<p>Comportamento de identificação de similaridades ou base comum (GREMLER; GWINNER, 2008): refere-se a situações em que o FLF procura descobrir algo que tenha em comum com o cliente. Formado por duas subcategorias:</p> <p>1) Identificação de outras similaridades</p> <p>2) Identificação de interesses mútuos: foi excluída da presente análise (ver Quadro 8).</p>	<p>Identificação de outras similaridades: refere-se a tentar identificar algo que o FLF e o cliente tenham em comum, de forma concreta, que pode ser notado visualmente, sem que haja necessidade de perguntar. Ex.: mesma faixa etária, mesmo gênero, mesmo tipo físico, entre outros.</p>	<p>O FLF identifica que os clientes preferem ser atendidos por pessoas do mesmo sexo.</p>	<p>Comportamento com ênfase não verbal</p>	<p>Por meio de gênero comum</p>
<p>Comportamento cortês (GREMLER; GWINNER, 2008): situações em que o FLF demonstra comportamento que parece ser natural e que, portanto, sugere genuíno foco no cliente ao invés de tentar concretizar uma venda. Formado por três subcategorias:</p> <p>1. Civilidade (foi desdobrada em dois comportamentos, conforme detalhado na terceira coluna do quadro)</p> <p>2. Honestidade: foi excluída da presente análise (ver Quadro 8).</p> <p>3. Empatia: foi excluída da presente análise (ver Quadro 8)</p>	<p>Civilidade: refere-se a situações em que o FLF demonstra comportamento amigável, agradável, educado e ou útil.</p>	<p>O FLF atende de forma respeitosa, porém acolhedora e calorosa.</p>	<p>Comportamento multifacetado, sem ênfase específica, indicando padrão de comportamento complexo</p>	<p>Por meio de atendimento caloroso</p>
		<p>O FLF atende de forma respeitosa, porém mantendo a seriedade e o distanciamento profissional.</p>		<p>Por meio de atendimento com distanciamento profissional</p>

<p>Comportamento de conexão (GREMLER; GWINNER, 2008): situações em que o empregado tenta explicitamente desenvolver uma conexão com o cliente, por meio de três subcategorias:</p> <p>1. Interação amigável</p> <p>2. Humor: foi excluída da presente análise (ver Quadro 8)</p> <p>3. Conversas agradáveis: foi excluída da presente análise (ver Quadro 8)</p>	<p>Interação amigável: refere-se a comportamento agradável e caloroso dos FLFs além do que é percebido como normal, ao interagirem com os clientes.</p>	<p>O FLF conversa com os clientes, tentando tranquilizá-los sobre a compra, dizendo que adquirir estes produtos é natural.</p>	<p>Comportamento com ênfase verbal</p>	<p>Por meio da tranquilização</p>
<p>Comportamento de compartilhamento de informações (GREMLER; GWINNER, 2008): situações em que os funcionários tentam compartilhar informações com ou coletar informações do cliente, para entendê-lo melhor e atender as suas necessidades de forma mais eficaz, por meio de três subcategorias:</p> <p>1. Transmitir conhecimento</p> <p>2. Fazer perguntas</p> <p>3. Dar conselhos: foi excluída da presente análise (ver Quadro 8).</p>	<p>Transmitir conhecimento: refere-se ao compartilhamento pelo FLF das suas próprias experiências e conhecimento sobre determinado assunto.</p>	<p>O FLF compartilha as informações sobre os produtos, marcas disponíveis e preços disponíveis, mas sem opinar a respeito.</p>	<p>Comportamento com ênfase verbal</p>	<p>Por meio da informação</p>
	<p>Fazer perguntas: refere-se aos FLFs fazerem perguntas específicas para determinar o que o cliente realmente está buscando.</p>	<p>O FLF faz perguntas específicas para identificar que tipo de produto e ou medicamento o cliente está buscando.</p>	<p>Comportamento com ênfase verbal</p>	<p>Por meio de perguntas</p>

<p>Comportamento de imitação (NICKELS; EVERETT; KLEIN, 1983), também chamado de espelhamento, em abordagem muito utilizada pela neurolinguística: a construção de <i>rapport</i> está relacionada à adaptação da comunicação verbal e não verbal do FLF ao estilo do cliente.</p>	<p>Comportamento de imitação: refere-se à adaptação da comunicação verbal FLF ao estilo do cliente (NICKELS; EVERETT; KLEIN, 1983)(NICKELS; EVERETT; KLEIN, 1983)(NICKELS; EVERETT; KLEIN, 1983)</p>	<p>O FLF chama os remédios da mesma forma que os clientes o fazem.</p>	<p>Comportamento com ênfase verbal</p>	<p>Conexão com imitação nominal</p>
---	---	--	--	-------------------------------------

Fonte: Elaboração própria

4.4 APLICAÇÃO DA TIC PÓS PRÉ-TESTES

A aplicação derradeira da TIC se deu em seis visitas a campo, envolvendo 18 farmácias de 11 novas redes - além das quatro já visitadas durante o pré-teste - e a abordagem a 42 FLFs (ver Quadro 10).

Quadro 9 – Número de Redes de Farmácias, Unidades Visitadas e Total de FLFs Abordados para Aplicação da TIC no Pré-Teste e Teste Final

Redes de Farmácias visitadas	Pré-Teste		Teste Final	
	Núm. de Unidades visitadas	Núm. de abordagens TIC	Núm. de Unidades visitadas	Núm. de abordagens TIC
Rede A	1	4	1	5
Rede B	1	1	2	7
Rede C	1	2	0	0
Rede D	1	3	0	0
Rede E			2	4
Rede F			1	1
Rede G			1	1
Rede H			4	10
Rede I			1	2
Rede J			1	1
Rede K			1	2
Rede L			1	4
Rede M			1	2
Rede N			1	1
Rede O			1	2
Total: 15 redes	4	10	18	42

Fonte: Elaboração própria

Na primeira visita a campo, realizada na parte da tarde, em dia de tempo estável, foram aplicadas seis TICs, três delas em outras unidades de redes de farmácias já visitadas durante o pré-teste, e as demais em duas redes que a pesquisadora ainda não conhecia.

Na segunda ida a campo, a pesquisadora optou por atuar cedo, antes das 8h da manhã, acreditando que assim encontraria as farmácias mais vazias. Porém, esta estratégia mostrou-se inadequada, já que algumas tentativas foram frustradas pela ausência de um responsável na loja para autorizar a pesquisa ou até mesmo outro membro da equipe para atender os clientes. Assim, nesta investida foram realizadas somente três abordagens da TIC, em duas redes diferentes.

A terceira ida a campo foi a mais produtiva, realizada em um dia de sol, por volta de 11h. Desta vez foram realizadas 14 abordagens em seis redes diferentes, das quais três já tinham tido outras unidades visitadas durante o pré-teste, enquanto as três demais eram redes pequenas que a pesquisadora ainda não conhecia.

A quarta ida a campo também foi profícua, com as sete abordagens da TIC tendo sido realizadas na parte da tarde, próximo ao horário da troca de turno - que, na maioria das farmácias, é realizada às 15h.

Nesta oportunidade somente duas redes foram visitadas. Na primeira delas, apesar de seu pequeno porte, houve possibilidade de fazer quatro abordagens porque as equipes dos dois turnos estavam na loja naquele momento. Já na segunda rede, apesar de se tratar de farmácia grande, com mais de 10 funcionários circulando no balcão naquele momento, o horário de troca de turno foi colocado como empecilho à disponibilização para atendimento à pesquisadora. Com isso, somente três deles puderam ser abordados para aplicação da TIC, ainda assim porque houve insistência da pesquisadora - do contrário, somente um deles teria sido disponibilizado pela gerência.

Na quinta ida a campo foram realizadas mais oito abordagens em quatro redes diferentes, na parte da tarde. Nessa ocasião, como já mencionado na seção 3.4, um dos sujeitos disse que, contrariamente ao que acontecia no passado, não mais tem atendido clientes constrangidos. Sua exclusão do rol de pesquisados explica por que houve 41 incidentes críticos identificados para 42 FLFs abordados.

A ida ao campo foi finalizada com a sexta visita, realizada no período da noite pelo motivo indicado pela pesquisada PT13 na seção 4.2 desta dissertação. Contudo, os quatro FLFs abordados nesta oportunidade salientaram que o grande motivador para uma compra constrangedora ocorrer à noite é que, neste horário, o estabelecimento costuma estar mais vazio; ou seja, o elemento determinante nesta situação é a natural menor quantidade de outros clientes no período noturno.

Dentre os sujeitos que relataram incidentes críticos, 26 eram balconistas, 12 eram farmacêuticos e três eram gerentes. Seus 41 incidentes críticos foram adicionados aos 10 incidentes críticos obtidos nos pré-testes, significando que a pesquisa pôde trabalhar com 51 eventos críticos (ver Quadro 11).

Com relação ao gênero dos sujeitos submetidos à TIC, houve relativo equilíbrio: 24 FLFs do sexo masculino e 17 do sexo feminino. Já na faixa etária, houve

predomínio das faixas de 20 a 30 e 30 a 40 anos de idade, com 17 FLFs em cada uma delas, e sete na faixa de 40 a 50 anos de idade (ver Quadro 11).

Quadro 10- Especificações dos profissionais abordados no teste final: respectivas codificações, especificação da farmácia onde trabalham, cargo, sexo, faixa etária, tempo de experiência no segmento e treinamento para lidar com constrangimento

Codificação	Farmácia	Cargo	Sexo	Faixa Etária	Tempo de experiência no segmento farmacêutico	Obtenção de treinamento específico para lidar com clientes constrangidos	Número de incidentes críticos relatados
TF 01	Rede B	Balconista	M	30-40	4 anos	Não	1
TF 02	Rede B	Balconista	F	20-30	5 anos	Não	1
TF 03	Rede B	Balconista	M	30-40	24 anos	Não	1
TF 04	Rede E	Balconista	F	20-30	2 anos	Não	1
TF 05	Rede E	Balconista	M	20-30	8 anos	Não	1
TF 06	Rede F	Balconista	M	20-30	8 anos	Não	1
TF 07	Rede G	Farmacêutico	M	30-40	8 anos	Não	1
TF 08	Rede H	Balconista	F	40-50	20 anos	Não	1
TF 09	Rede H	Farmacêutica	F	30-40	6 anos	Não	1
TF 10	Rede A	Gerente	M	30-40	4 anos	Sim	1
TF 11	Rede A	Balconista	M	20-30	6 anos	Não	0
TF 12	Rede A	Balconista	F	30-40	20 anos	Não	1
TF 13	Rede A	Farmacêutico	M	40-50	35 anos	Não	1
TF 14	Rede A	Balconista	F	30-40	21 anos	Não	1
TF 15	Rede E	Farmacêutica	F	20-30	4,5 anos	Não	2
TF 16	Rede E	Balconista	M	40-50	20 anos	Não	1
TF 17	Rede B	Balconista	M	20-30	5 anos	Não	1
TF 18	Rede B	Farmacêutica	F	30-40	15 anos	Não	1
TF 19	Rede I	Balconista	M	20-30	8 anos	Não	1
TF 20	Rede I	Farmacêutica	F	20-30	5 anos	Não	1
TF 21	Rede J	Farmacêutica	F	20-30	7 anos	Não	1
TF 22	Rede K	Balconista	F	40-50	23 anos	Não	1
TF 23	Rede K	Farmacêutico	M	30-40	6 anos	Não	1
TF 24	Rede L	Balconista	M	40-50	15 anos	Não	1
TF 25	Rede L	Balconista	F	30-40	4 meses	Não	1
TF 26	Rede L	Farmacêutico	M	20-30	2 anos	Sim	1
TF 27	Rede L	Gerente	M	20-30	6 meses	Não	1
TF 28	Rede H	Farmacêutico	M	30-40	5 anos	Sim	1
TF 29	Rede H	Balconista	M	40-50	35 anos	Não	1
TF 30	Rede H	Gerente	M	30-40	6 anos	Sim	1
TF 31	Rede M	Farmacêutica	F	30-40	16 anos	Não	1
TF 32	Rede M	Balconista	M	30-40	25 anos	Não	0

TF 33	Rede N	Balconista	M	30-40	16 anos	Não	1
TF 34	Rede O	Balconista	F	20-30	8 anos	Não	1
TF 35	Rede O	Balconista	M	40-50	30 anos	Não	1
TF 36	Rede H	Balconista	M	20-30	3 anos	Não	1
TF 37	Rede H	Balconista	F	30-40	6 anos	Não	1
TF 38	Rede H	Farmacêutica	F	20-30	6 anos	Não	1
TF 39	Rede B	Balconista	F	30-40	9 anos	Não	1
TF 40	Rede B	Balconista	M	20-30	3 anos	Não	1
TF 41	Rede H	Balconista	M	30-40	28 anos	Sim	1
TF 42	Rede H	Balconista	M	20-30	2 anos	Não	1
Número Total de Incidentes Críticos Relatados							51

Fonte: Elaboração própria

Diferente do pré-teste, alguns FLFs de três redes em especial (A, L e H) nesta fase da pesquisa afirmaram terem recebido treinamento específico para lidar com cliente constrangido – muito embora a forma como isso foi relatado à pesquisadora aparentasse, antes, que o assunto fora abordado em treinamento genérico de atendimento ao cliente (ver Quadro 11).

4.5 IDENTIFICAÇÃO E CATEGORIZAÇÃO DOS EVENTOS CRÍTICOS DA TOTALIDADE DA PESQUISA PRIMÁRIA

Conforme previsto no protocolo da TIC e assim como aconteceu no pré-teste, as transcrições foram enviadas aos juízes para reavaliação das categorias e subcategorias criadas inicialmente (ver Quadro 9), bem como a verificação da eventual necessidade de criação de outras.

Nesta etapa, considerando a quantidade maior de incidentes críticos do que na fase de pré-testes, o material foi dividido entre as duas juízas e a pesquisadora, cabendo a análise de 13 relatos obtidos com as aplicações da TIC para cada uma das juízas e de 15 para a pesquisadora, totalizando 42.

Após a análise do conteúdo, identificou-se a necessidade de acrescentar mais cinco novas subcategorias. Antes, porém, de passar-se a elas, vale notar que este acréscimo suscitou duas ações distintas:

1) A troca da nomenclatura da subcategoria “discrição” (ver 4ª linha da 5ª coluna do Quadro 9), associada ao deliberado afastamento do cliente (ver 3ª coluna do Quadro 9), para “omissão”, por dois motivos: para que não houvesse confusão com a

nova subcategoria que veio a ser criada - “atendimento discreto em comportamento de *rapport* multifacetado” - e porque avaliou-se que o fato de optar por não cumprimentar o cliente para não constrangê-lo seria mais bem representado por omissão do que por discricção.

2) A eliminação da subcategoria “atenção concentrada” (ver 1ª linha da 5ª coluna do Quadro 9), porque se entendeu que, de certa forma, ela estava intrínseca em todas as demais categorias. Conforme pode ser visto na 1ª linha da 3ª coluna do Quadro 9, é fato que o foco e a atenção no cliente permitem que o FLF identifique o constrangimento. Porém, o resultado da pesquisa confirmou que os FLFs não só notam como também agem de forma a tentar amenizar este constrangimento. Ademais, em nenhum dos incidentes críticos relatados esta subcategoria se configurou como um comportamento único, necessitando sempre estar associada a outros comportamentos de *rapport*.

As cinco subcategorias que vieram a ser acrescentadas, emergentes a partir da pesquisa primária após os pré-testes, foram fruto de práticas citadas pelos FLFs como formas de buscar amenizar o constrangimento dos clientes, e que se traduzem em comportamentos de *rapport*:

- A. Retirar os remédios das embalagens ou entregá-los de forma muito discreta para que ninguém - outros clientes, outros FLFs e, especialmente, os operadores de caixa - identificasse o que os clientes constrangidos estavam adquirindo;
- B. Atender os clientes constrangidos com a máxima agilidade porque, segundo os FLFs que utilizam esta técnica, o que os clientes constrangidos mais querem é encerrar o episódio que está causando constrangimento;
- C. Atender com naturalidade, como se não tivesse percebido que existe algum constrangimento;
- D. Atender prezando pela discricção em todos os detalhes; e
- E. Falar de amenidades para descontraír o cliente.

Nota-se que as práticas **A** e **B** estão relacionadas ao facilitador de *rapport* **comportamento particularmente atento** (ver 1ª linha da 1ª coluna do Quadro 9), na subcategoria **ações atípicas** (ver 1ª linha da 2ª coluna do Quadro 9); conseqüentemente, puderam ser acrescentadas como subcategorias da categoria **comportamento de *rapport* com ênfase não verbal** (ver primeira linha da 4ª coluna

do Quadro 9). A autora desta dissertação, em comum acordo com as juízas, houve por bem denominar a prática **A** como **camuflagem**, e a **B** como **agilidade**.

Ainda sobre a **camuflagem**, interpretou-se que ela guarda relação com um dos quatro aspectos da tipologia criada para CINV por Sundaram e Webster (2000), dos quais dois – a paralinguagem e a comunicação proxêmica - já tinham sido elencados como subcategorias entre os comportamentos de *rapport* com ênfase não verbal (ver 2ª e 3ª linhas da 5ª coluna do Quadro 9). No caso, entendeu-se que a **camuflagem** estaria associada ao aspecto originalmente apresentado por esta dupla de autores como referido à aparência pessoal do provedor de serviços, só que aplicada especificamente à apresentação do produto que está sendo adquirido. Assim, entre os quatro elementos que compõem a tipologia original para CINV de Sundaram e Webster (2000), a pesquisa primária indicou que três delas foram utilizadas, de forma literal ou adaptada.

A prática **E** está relacionada a comportamento de conexão (ver 4ª linha da 1ª coluna do Quadro 9). Neste caso, inicialmente entendeu-se que as conversas agradáveis faziam parte de um tipo de comportamento de *rapport* não aplicável ao cliente constrangido (ver Quadro 8). Entretanto, alguns FLFs citaram que utilizam esta técnica como forma de distrair o cliente, distensionando-o e deixando-o mais à vontade. Como, por exemplo, o que faz normalmente o pesquisado TF27 “...aceita um café?”, “O tempo mudou” ou “Que horas são agora?”. Assim, incluiu-se esta subcategoria à categoria com ênfase verbal com a nomenclatura **amenidades**.

As práticas **C** e **D** – atender com naturalidade e atender prezando pela discrição - foram associadas à categoria de comportamento de *rapport* multifacetado (ver 4ª linha da 4ª coluna do Quadro 9), identificadas pelas subcategorias **atendimento natural** e **atendimento discreto**, respectivamente. Trata-se de padrões de atendimento complexos com nomenclatura tida como padrão. Atender com naturalidade pode ser entendido como a associação de comportamentos não verbais - tais como fisionomia natural e tom de voz padrão - a comportamentos verbais de compartilhamento de informação e questionamento, ambos com conteúdo sendo tratado com naturalidade. Já atendimento discreto é aquele em que o FLF dá informações sem deixar claro o nome do produto ou o assunto em questão, procurando falar baixo e próximo ao cliente – formas que remetem, respectivamente, à paralinguagem e à proxêmica - em local o mais reservado possível, sem qualquer expressão na fisionomia. Estes dois comportamentos de *rapport* classificados como

multifacetados uniram-se aos dois – atendimento caloroso e atendimento com distanciamento profissional - identificados nos pré-testes (ver 6ª e 7ª linhas da 5ª coluna do Quadro 9), consolidando-se quatro no total (ver Quadro 12).

Quadro 11 - Explicitação dos Comportamentos Verbais e Não verbais Incluídos no Comportamento de *Rapport* Multifacetado

Tipos de Comportamento de <i>Rapport</i> Multifacetado	Tipos de Comportamento Verbais e Não verbais Incluídos	Exemplos
Atendimento caloroso	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tom de voz acolhedor. ▪ Fisionomia alegre. ▪ Posicionamento próximo ao cliente. ▪ Fornecimento de informações e de sugestões. 	<p>Pesquisado PT02 (caso de venda do produto absorvente íntimo) “... e no final de contas ela hoje em dia é até cliente nossa, né? Porque a gente <i>abraçou ela e atendeu ela</i> super bem e aí mostrei pra ela, falei “ela usa com aba ou sem abas, tem com perfume, sem perfume, algodão, malha seca”, né? Aí ela, tipo assim, depois de eu conversar com ela, ela se sentiu super à vontade.”</p>
Atendimento com distanciamento profissional	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tom de voz fechado. ▪ Fisionomia séria. ▪ Posicionamento mais distante. ▪ Informações pontuais. 	<p>Pesquisado TF13 (caso de venda de produto para disfunção erétil) “...aí ele me perguntou “eh, é o genérico de tal medicamento?” Eu falei assim “é”, ele “não, não é pra mim não, é pro meu pai”, aí eu não dei continuidade à conversa, eu só fui e informei o valor, falei que era mesmo o genérico e tal, que tinha outro laboratório com valor mais acessível, mas eu também não puxei muito assunto.”</p>
Atendimento natural	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tom de voz natural. ▪ Fisionomia sem qualquer expressão além do natural. ▪ Posicionamento acompanha a demanda do cliente. ▪ Conversa agradável. 	<p>Pesquisada TF21 (caso de venda suposto, o produto não foi especificado) “...a gente torna a venda mais simples, como se fosse uma coisa muito comum, do dia a dia, corriqueira, não demonstra expressão alguma quando a pessoa pede, né? Aqui eu não demonstro surpresa, nem demonstro reação.”</p>
Atendimento discreto	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tom de voz abaixo do normal. ▪ Fisionomia discreta. ▪ Posicionamento próximo ao cliente. ▪ Informações necessárias. 	<p>Pesquisado 37 (caso de venda suposto, o produto não foi especificado) “... eu deixo o cliente à vontade, falo que é normal se fizer essa pergunta, ou sou discreta, ele pede o medicamento, eu pego discretamente, dou na mão dele ou passo no caixa pra ele, discretamente.”</p>

Fonte: Elaboração própria

À luz destas informações, tem-se a subcategorização final do *rapport* em situações de constrangimento advinda da análise dos 51 incidentes críticos levantados na pesquisa primária desta dissertação (ver Quadro 13).

Quadro 12 – Quadro-Resumo da Subcategorização Final do *Rapport* em Situações de Constrangimento Advinda da Pesquisa Primária

Base inicial na literatura (ver 1a. coluna Quadro 9)	Comportamentos identificados como facilitadores de <i>rapport</i> em situações de constrangimento	Categorias criadas nesta pesquisa para o <i>rapport</i> em situação de constrangimento, de acordo com a ênfase do comportamento	Subcategorias do <i>rapport</i> em situações de constrangimento
<p>Categoria: Comportamento particularmente atento</p> <p>Subcategoria: Ações atípicas</p>	O FLF aproxima-se do cliente para que o atendimento seja mais discreto (por exemplo, sai do balcão, dirige-se a um canto da loja).	Verbal	Proxêmica
	O FLF adapta a voz ao mesmo volume utilizado pelo cliente.	Não verbal	Paralinguagem
	O FLF retira os produtos da embalagem ou os entrega de forma muito discreta para que não possa ser identificado.		Camuflagem
	O FLF atende mais agilidade do que o normal para que o cliente seja liberado o mais rápido possível.		Agilidade
<p>Categoria: Comportamento particularmente atento</p> <p>Subcategoria: Reconhecimento pessoal</p>	O FLF procura afastar-se, ciente de que os clientes ficam ainda mais constrangidos quando são reconhecidos. Assim, utilizou-se esta categoria no seu polo apostado – não reconhecimento do cliente - de forma proposital, visando ao anonimato.	Comportamento com ênfase não verbal	Omissão
<p>Categoria: Comportamento de identificação de similaridades</p> <p>Subcategoria: Identificação de outras similaridades</p>	O FLF identifica que os clientes preferem ser atendidos por pessoas do mesmo sexo.	Comportamento com ênfase não verbal	Gênero
<p>Categoria: Comportamento cortês</p> <p>Subcategoria: Civildade</p>	O FLF atende de forma respeitosa, porém acolhedora e calorosa.	Comportamento Multifacetado (padrão de comportamento complexo)	Atendimento caloroso
	O FLF atende de forma respeitosa, porém mantendo a seriedade e o distanciamento profissional.		Atendimento com distanciamento profissional

	O FLF atende de forma respeitosa, porém mantém tom de naturalidade em toda a abordagem.		Atendimento Natural
	O FLF atende de forma respeitosa, porém mantém-se atento à discricção em todos os detalhes.		Atendimento Discreto
Categoria: Comportamento de conexão	O FLF conversa com os clientes, tentando tranquilizá-los sobre a compra, dizendo que adquirir estes produtos é natural.	Comportamento com ênfase verbal	Tranquilização
Subcategorias: 1) Interação amigável 2) Conversas agradáveis	O FLF conversa sobre amenidades com o cliente, tentando deixá-lo mais à vontade.		Amenidades
Categoria: Comportamento de compartilhamento de informações	O FLF compartilha as informações sobre os produtos, marcas disponíveis e preços disponíveis, mas sem opinar a respeito.	Comportamento com ênfase verbal	Compartilhamento de Informações
Subcategorias: 1) Transmitir conhecimento 2) Fazer perguntas	O FLF faz perguntas específicas para identificar que tipo de produto e ou medicamento o cliente está buscando.		Questionamento
Categoria: Comportamento de imitação	O FLF chama os remédios da mesma forma que os clientes o fazem.		Imitação nominal

Fonte: Elaboração própria

Organizando-se estas informações de modo mais esquemático (ver Quadro 14), observa-se a existência de 15 subcategorias com nomenclatura customizada ao tema *rapport* em situações de constrangimento, com suas respectivas associações a cada uma das três categorias criadas inicialmente e informadas na 4ª coluna do Quadro 9.

Quadro 13 - Subcategorias Identificadas na Pesquisa, com Nomenclatura Customizada ao Tema Rapport em Situações de Constrangimento, Associadas a cada uma das Três Categorias Criadas Inicialmente

Seis subcategorias associadas à categoria comportamento de <i>rapport</i> com ênfase não verbal , com nomenclatura parcialmente inspirada Sundaram e Webster (2000)	1) Paralinguagem 2) Proxêmica 3) Camuflagem 4) Agilidade 5) Omissão 6) Gênero comum
Cinco subcategorias associadas à categoria comportamento de <i>rapport</i> com ênfase verbal	7) Tranquilização 8) Amenidades 9) Compartilhamento de informações 10) Questionamento 11) Imitação nominal

Quatro subcategorias associadas à categoria comportamento de <i>rapport</i> multifacetado, sem ênfase específica , em padrões de comportamento complexos	12) Atendimento com distanciamento profissional 13) Atendimento caloroso 14) Atendimento natural 15) Atendimento discreto
---	--

Fonte: Elaboração própria

4.5.1 Enquadramento dos incidentes críticos levantados em campo nas categorias e subcategorias

À luz da identificação e categorização dos eventos críticos da totalidade da pesquisa primária, cuja consolidação encontra-se no Quadro 14, procedeu-se ao enquadramento dos 51 incidentes críticos levantados em campo nas categorias e subcategorias. Esta iniciativa levou em conta que:

1) cada comportamento de *rapport* poderia ter sido utilizado como padrão único ou combinado com mais um ou mais comportamentos;

2) a categoria de comportamento de *rapport* multifacetado contempla, por natureza, a associação de vários comportamentos de *rapport*, devendo, portanto, ser considerada como categoria única no resultado consolidado.

No caso, 42 incidentes foram classificados com comportamento de *rapport* único, seis incidentes foram classificados com combinação de dois tipos de comportamento de *rapport*, e, finalmente, três incidentes foram classificados com utilização de três tipos de comportamento de *rapport* combinados. Isso implicou 63 combinações com os 51 incidentes identificados (ver Tabela 1).

Tabela 1 – Padrão de Utilização de Comportamentos de *Rapport*: Único, Duplo e Triplo

Quantidade de comportamentos de <i>rapport</i> em situações de constrangimento	Único	Duplo	Triplo	Total
Quantidade de observações de comportamentos simultâneos	42	6*	3**	51
Total	42	12	9	63

Fonte: Elaboração própria

Nota: O total da coluna de “único” é o resultado da multiplicação 42x1; o total da coluna de “duplo” é resultado da multiplicação 6x2; e o total da coluna de “triplo” é o resultado da multiplicação de 3x3

* Dos seis incidentes com combinação de dois tipos de comportamento de *rapport*: a) quatro foram compostos pela combinação de paralinguagem e proxêmica (PT03, TF10, TF40 e TF41); b) um foi composto pela combinação entre gênero e distanciamento profissional (PT15a); e c) um foi composto por informação e imitação nominal (PT15b).

** As combinações triplas se deram da seguinte forma: a) paralinguagem, proxêmica e tranquilização (PT04); b) tranquilização, informação e questionamento (PT12); e c) camuflagem, tranquilização e imitação nominal (TF01).

A composição interna destas combinações entre os comportamentos de *rapport* com cliente constrangido pode ser vista pictoricamente, por meio da associação, a cada uma das 15 subcategorias identificadas na pesquisa primária, das demais subcategorias que lhes foram associadas. Desta forma, no eixo horizontal do Gráfico 1 encontram-se as 15 subcategorias identificadas na pesquisa primária; a cada uma delas corresponde uma coluna com a indicação – baseada em cores diferenciadas entre si – da(s) outra(s) subcategoria(s) que lhes foi(ram) associada(s).

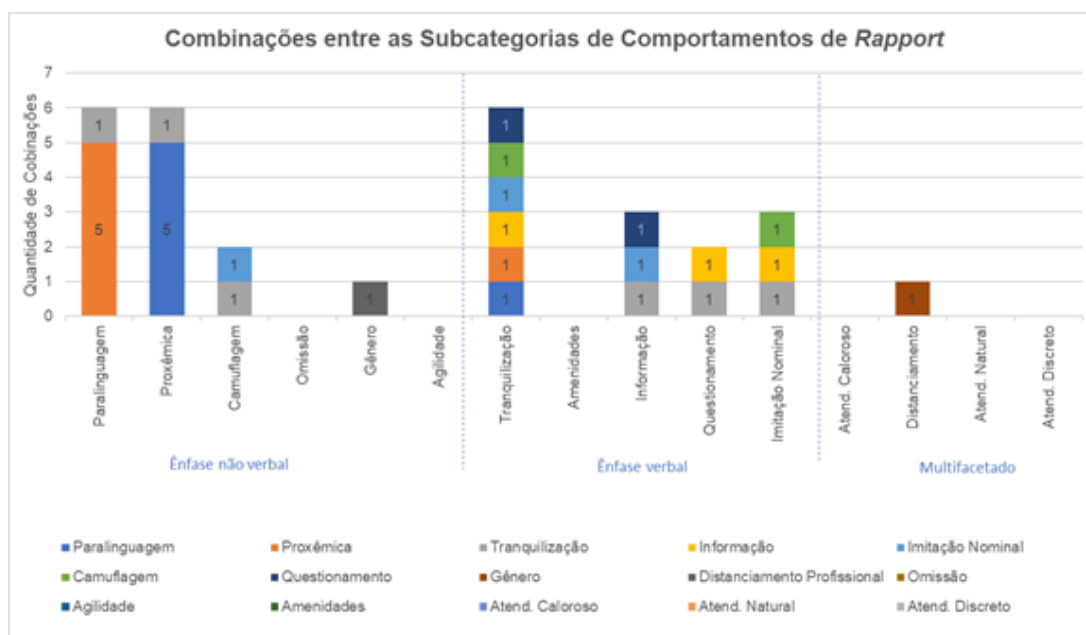


Figura 1 - Combinações entre as Subcategorias de *Rapport* com Clientes Constrangidos

Fonte: Elaboração própria

Assim, há duas formas de se analisarem os resultados dessas associações: por quantidade e por diversidade. No caso, salta aos olhos que as subcategorias correlacionadas a comportamentos de *rapport* com ênfase verbal apresentaram maior diversidade em termos de associações de comportamentos do que as subcategorias correlacionadas a comportamentos de *rapport* com ênfase não verbal.

Na esteira desta constatação, a subcategoria verbal “tranquilização” se destaca dentre todas como aquela que teve não só elevada quantidade de subcategorias associadas – num total de seis – como também forte diversidade, já que este número foi composto por seis subcategorias diferentes entre si. Consoante com este mesmo raciocínio, as subcategorias “paralinguagem” e “proxêmica” – ambas não verbais – também apresentaram seis associações, mas com diversidade muito menor. Por sua

vez, a subcategoria, “informação” combinou-se com outros três comportamentos, enquanto “questionamento” combinou-se com outros dois.

Dentre as subcategorias correlacionadas a comportamentos de *rapport* com ênfase não verbal, “paralinguagem”, “proxêmica” e “camuflagem” combinaram-se, cada uma, com outros dois comportamentos, enquanto “gênero” combinou-se com um. A combinação de paralinguagem e proxêmica ocorreu em cinco incidentes, sendo quatro deles duplos e um incidente triplo, configurando-se, assim, como a combinação mais usualmente utilizada.

Finalmente, percebe-se que, entre as subcategorias correlacionadas a comportamentos de *rapport* multifacetado, apenas “imitação nominal” e “distanciamento profissional” associaram-se a outras subcategorias. No caso, a primeira associou-se a três, e a segunda a uma apenas. As subcategorias “atendimento discreto”, “atendimento natural” e “atendimento caloroso” não tiveram nenhum outro vínculo, fato este esperado já que esta categoria prevê, por natureza, a junção de alguns comportamentos (ver Quadro 12).

4.5.2 Análise da frequência das combinações dos comportamentos de *rapport* ilustrada com extratos de depoimentos dos pesquisados

A análise da frequência das 63 combinações (ver Tabela 1) extraídas da classificação dos 52 incidentes em comportamento de *rapport* único ou combinado em dois ou três tipos revelou que a categoria predominante nesse tipo de comportamento com clientes constrangidos é aquela com ênfase não verbal, respondendo por 40% do total. Em seguida, têm-se os comportamentos de *rapport* com ênfase verbal, representando 33% do total e, finalmente, os multifacetados, com 27% do total (ver Tabela 2).

Tabela 2- Distribuição dos Comportamentos de *Rapport* Identificados na Análise dos Eventos Críticos

Categoria	Subcategoria	Total	% sobre o total	% sobre a categoria
Comportamento de <i>Rapport</i> com Ênfase Não Verbal	Paralinguagem	6	10%	24%
	Proxêmica	9	14%	36%
	Camuflagem	2	3%	8%
	Omissão	1	2%	4%
	Gênero	5	8%	20%
	Agilidade	2	3%	8%
Subtotal da Categoria		25	40%	100%
Comportamento de <i>Rapport</i> com Ênfase Verbal	Tranquilização	9	14%	43%
	Amenidades	3	5%	14%
	Informação	6	10%	29%

	Questionamento	1	2%	5%
	Imitação Nominal	2	3%	10%
	Subtotal da Categoria	21	33%	100%
Comportamento de <i>Rapport</i> Multifacetado	Atendimento Caloroso	3	5%	18%
	Distanciamento Profissional	3	5%	18%
	Atendimento Natural	8	13%	47%
	Atendimento Discreto	3	5%	18%
	Subtotal da Categoria	17	27%	100%
	Total de Categorias Utilizadas	63	100%	

Fonte: Elaboração própria

Entre as seis subcategorias de comportamentos de *rapport* com ênfase não verbal (ver Tabela 2), as com maior representatividade foram a proxêmica e a paralinguagem: respectivamente, 14% e 10% do total, e 36% e 24% dentro da própria categoria.

A utilização destas duas categorias em conjunto se deu por quatro pesquisados (PT03, TF10, TF40 e TF41, pertencentes a quatro redes diferentes). A combinação ainda ocorreu mais uma vez, neste caso junto a PT04, associada a tranquilização, compondo um trio de categorias. Este fenômeno pode ser ilustrado pelas falas de alguns dos pesquisados, relativas às formas de agir com clientes constrangidos, obtidas nas perguntas de sondagem seguidas à aplicação da TIC, conforme indicado na seção 3.2.1 desta dissertação:

Eu *levo ele* num canto próximo, converso baixo com ele, tento deixar ele mais agradável possível, mais tranquilo possível pra poder dizer o que tá acontecendo. (Pesquisado TF40).

Faço uma leitura corporal, falo baixo assim, alguma coisa bem mais ah, tento levar mais pro canto assim, ou dependendo do cliente eu trato de uma maneira natural mesmo que na verdade é, entendeu? Tem muita gente, eh, por exemplo, quer uma “pílula do dia seguinte”, por exemplo, isso é normal, isso é uma coisa mais normal do mundo, só que tem cliente que tem vergonha, entendeu? (Pesquisado PT04)

Utilizada apenas pelo pesquisado TF28, a paralinguagem apareceu uma vez no trabalho de campo como comportamento de *rapport* único; a mesma situação de isolamento se deu com a proxêmica, embora registrada nos relatos de quatro sujeitos, com destaque para o pesquisado TF35, que explicita o quão pode ser importante para o cliente falar sobre aquilo que o constrange em local reservado:

Deixo o tom de voz um pouco abaixo do normal pra que os atendimentos que estão sendo feitos ao lado, não eh alguém possa escutar. Isso gera segurança pro cliente. (Pesquisado TF28)

[...] chamo mais pro cantinho, mais particular, de repente é uma coisa mais privada que ele quer, eh, queira mostrar ou queira comprar, aí a

gente *chama ele* mais no cantinho. (Pesquisado TF35)

Com participação de 8% sobre o total das categorias, e com 20% de participação dentro da categoria de comportamento de *rapport* com ênfase não verbal destacou-se o comportamento de *rapport* “gênero”, relatado como padrão único por quatro pesquisados (PT01, TF04, TF06 e TF23, pertencentes a quatro redes diferentes) e como padrão combinado, com distanciamento profissional, pela pesquisada PT15b. É interessante observar que o fato de preferir ser atendido por alguém do mesmo sexo foi citado como um forte indicador do constrangimento do cliente por 23 dos pesquisados (entre eles, TF30, citado abaixo), embora somente cinco se tenham lembrado de citar o gênero como estratégia para amenizar este constrangimento:

Por exemplo, se for um homem que for comprar um medicamento pra impotência ou uma mulher que for comprar um absorvente, elas preferem perguntar diretamente pra mulher *do que* para o homem porque elas têm uma certa eh no caso do anticoncepcional, do absorvente tem uma facilidade maior, homem realmente tem uma dificuldade com relação a isso, e no outro tipo de medicamento, eles preferem, principalmente os homens, vir comprar diretamente com os homens mesmo. (Pesquisado PT01)

[...] se é homem, ele procura ser atendido por homem, se é mulher, ela procura ser atendida por mulher, ela procura mulher, vai até a mulher, fica rodando até essa pessoa *tá* disponível pra atender. (Pesquisado TF30)

Em seguida, as subcategorias “camuflagem” e “agilidade” apresentaram, cada uma, participação de 3% do total e de 8% da categoria de comportamento de *rapport* com ênfase não verbal:

[...] então você já pega já reservado, já tira “já quer que tira da caixa?” “Eh, quero” tal. Já tira da caixinha, já dá pra ele, já passa a pré-venda, porque aqui a gente tem um sistema, né? Você passa só o número da venda e pronto. (Pesquisado TF03)

[...] atender o cliente mais rápido possível, porque eu sei que ele quer muito ir embora, ele quer comprar e sair o mais rápido possível. (Pesquisado TF42)

Ainda dentre os comportamentos de *rapport* com ênfase não verbal, a subcategoria “omissão” - comportamento de *rapport* em que o FLF, quando conhece o cliente, evita aproximar-se para que o fato de saber o que este último está comprando não cause ainda mais constrangimento - alcançou apenas 2% do total, tendo sido citada somente pela pesquisada PT10:

[...] aí quando eu senti que ele perguntou ao balconista aí eu fui [...] aí eu sai de mansinho para ele poder comprar e ficar tranquilo.

(Pesquisada PT10)

Passando-se aos comportamentos de *rapport* com ênfase verbal, “tranquilização” foi a subcategoria mais utilizada, representando 14% do total e 43% da categoria; por sinal, este percentual sobre o total - verificado também na subcategoria “proxêmica” do comportamento com ênfase não verbal - foi o máximo alcançado por uma subcategoria isoladamente (ver Tabela 2).

Em incidentes críticos com a combinação de três comportamentos (ver Tabela 1), “tranquilização” foi utilizada simultaneamente em conjunto com seis subcategorias distintas: a) a paralinguagem e a proxêmica, como no caso do relato do sujeito PT04 mencionado acima; b) a “informação” e o “questionamento”, como fez o sujeito PT12; e c) a “imitação nominal” e a “camuflagem”, como fez o sujeito TF01:

[...] assim, de forma tranquila eu acabo fazendo, eh, falando que não precisa ter vergonha porque é uma coisa normal, tipo a pessoa solicitar camisinha [...] o que eu posso fazer? Pegar todos os que eu tenho e apresentar pra pessoa pra ela escolher uma opção. Então nesse momento acaba tendo um pouco de constrangimento, mas eu tento agir naturalmente porque eu não posso constranger o cliente, eu tenho que deixar ele à vontade. (Pesquisado PT12)

“Eh, eu queria aquele remedinho sabe? O azulzinho!” Fala entre os dentes. Então eu falo pra ele, “Não cara, tem, tem sim.” Aí vejo se ele é receptivo, se ele for receptivo, falo, “Não, isso aí, esses remédios são normais cara, isso aí nem todo mundo fica isento de ter que tomar um medicamento [...] Muitos deles pedem pra tirar da caixa, “tira da caixa, bota ali.” Entendeu? (Pesquisado TF01)

A subcategoria “tranquilização” também foi utilizada como padrão de comportamento único em mais seis incidentes críticos:

Isso. Só que eu já deixo... eu proponho pro cliente que não tem nada a ver [*não ter*] vergonha, né? Porque cada um tem seus problemas. (Pesquisada TF08)

[...] *deixo eles* super à vontade, falo que isso é normal, a gente trabalha na área da saúde, que isso é comum, não tem essa discriminação, não tem que ter essa vergonha. (Pesquisada TF09)

Tento mostrar o máximo de simplicidade, não mostrar que aquilo que talvez o cliente esteja pedindo é completamente normal a compra e que aquilo ali nada foge da minha normalidade do meu dia a dia ou do dia a dia de qualquer pessoa. (Pesquisado TF11)

Normalmente eu tento ser simpático, eu falo que não precisa ficar nervoso nem constrangido a respeito disso, porque até então, a farmácia, ela é um local, um ambiente de saúde, né? Então, além dele ser cliente, ele é paciente. Então, não tem o porquê disso, a gente tenta deixar a pessoa mais confortável possível. (Pesquisado TF26)
A gente tenta mostrar no caso que é uma coisa normal, que não é só

aquela pessoa, não é no caso só ele que tem aquele tipo de problema, que é uma coisa que pode acontecer com todo mundo e que não é nenhum bicho de sete cabeças. Aí a gente explica, explica o modo de usar tudo direitinho e a pessoa fica mais tranquila. (Pesquisada TF31)

Sim, aí quando a gente percebe, a gente fala, “pode falar, o que que o senhor quer? O senhor tá na farmácia” né? A gente aborda dessa maneira. Porque geralmente é preservativo ou estimulante, né? Quando a pessoa fica sem graça. (Pesquisada TF39)

Em segundo lugar nas menções dentro da categoria de *rappor*t verbal tem-se “informação”, com 10% do total e 29% da categoria. Este comportamento foi utilizado tanto isoladamente como em conjunto com outros:

1) como comportamento de *rappor*t único, presente em quatro incidentes (TF02, TF05, TF22, TF 33, pertencentes a quatro redes diferentes):

A pessoa chega na farmácia [...] ela pergunta, ela não quer dizer que é pra ela ou se mesmo que é pra ela, não quer entrar em detalhes, mas isso é indicação de outros e vai usar o troço errado. Isso acontece demais, entendeu? Aí entra a questão também que tem gente que quer vender, impulso de venda, na área da saúde não é vender, é você botar uma coisa certa pra coisa certa. Às vezes é melhor você vender meio do que três pra ter troca, três pra pessoa ficar ruim, três pra ter a pior impressão. Meio é melhor do que muito. Entendeu? (Pesquisado TF33)

2) em conjunto com “tranquilização” e “questionamento”, em um incidente crítico:

[...] assim, de forma tranquila eu acabo fazendo, eh, falando que não precisa ter vergonha porque é uma coisa normal, tipo a pessoa solicitar camisinha [...] o que eu posso fazer? Pegar todos os que eu tenho e apresentar pra pessoa pra ela escolher uma opção. Então nesse momento acaba tendo um pouco de constrangimento, mas eu tento agir naturalmente porque eu não posso constranger o cliente, eu tenho que deixar ele à vontade. (Pesquisado PT12)

3) em conjunto com “imitação nominal”, em um incidente crítico:

“Eh, você tem aquele azulzinho pequenininho?” [...] Não fala nem o nome porque principalmente o fato de ser jovem, eles ficam um pouco constrangido achando que a gente vai julgar, achando que o medicamento é pra eles ou não. Eu falei assim “Tem, qual dosagem o senhor prefere?” [...] “eh, de qual dosagem que tem porque não é pra mim não é pro meu amigo que tá ali fora” falei assim pra ele “O mais comum é esse aqui, a gente tem esse de tal valor e essa tal marca.” (Pesquisada PT15b)

Em seguida tem-se, ainda dentro do comportamento de ênfase verbal, a subcategoria “amenidades” com 5% do total e 14% da categoria, utilizada sempre

como comportamento de *rapport* único, conforme relatos dos sujeitos TF07, TF25 e TF27, pertencentes a duas redes diferentes:

[...] eu fiquei mudando de assunto, falando assim, “Nossa, o tempo mudou, né?” Não sei o quê. [...] Sabe assim? Eu fiquei conversando, falando outras coisas. (Pesquisado TF27)

Finalmente, na categoria de comportamento de *rapport* com ênfase verbal têm-se as subcategorias “imitação nominal” e “questionamento”, respectivamente com 3% e 2% de participação sobre o total. A primeira foi utilizada combinada com “informação” pela pesquisada PT15b, e com “camuflagem” e “tranquilização” pelo sujeito TF01. Já a subcategoria “questionamento” foi utilizada uma única vez, combinada a “tranquilização” e a “informação”, pelo sujeito PT12:

[...] “Eh, tem aquele azulzinho pequenininho?” Eu falei assim “Tem, qual dosagem o senhor prefere?” (Pesquisada PT15b)

[...] a pessoa chega e fala “Quero uma “pílula do dia seguinte”.” Aí a gente não pode fazer indicação, então eu pergunto “Tem algum nome que você já conheça?” (Pesquisado PT12)

Na categoria de *rapport* multifacetado o comportamento mais utilizado foi aquele enquadrado na subcategoria “natural”, com 13% do total e 47% da categoria, tendo sido utilizado como comportamento único por oito dos sujeitos (TF12, TF15, TF16, TF18, TF20, TF21, TF24 e TF34, pertencentes a sete redes diferentes):

Eu tento assim, botando aquilo como se fosse uma coisa normal, porque é normal, mas a pessoa não entende dessa forma, aí a gente fala, “Você quer determinado medicamento?” Você age assim, naturalmente, que aí a pessoa vai se soltando. (Pesquisado 34)

Quanto às demais três subcategorias da categoria de *rapport* multifacetado – “atendimento caloroso”, “atendimento com distanciamento profissional” e “atendimento discreto” – dos quais exemplos dos incidentes relatados pelos sujeitos pesquisados podem ser encontrados no Quadro 12, houve os seguintes resultados:

1) Elas empataram em termos de participação no total de menções, o que significou, *ipso facto*, empate também dentro da categoria: cada uma com 5%, no primeiro caso e com 18% no segundo caso;

2) “Atendimento caloroso” foi utilizado como comportamento único nos relatos de três sujeitos: PT02, TF13 e TF36, pertencentes a duas redes diferentes;

3) “Atendimento com distanciamento profissional” foi detectado também nos incidentes de três sujeitos: PT13, PT14 e PT15b, todos pertencentes à rede D; desses, nos dois primeiros foram identificados como comportamento de *rapport* único,

enquanto que, no incidente de PT15b, o atendimento com distanciamento profissional foi associado à subcategoria “gênero” de *rapport* com ênfase não verbal.

4) A subcategoria “atendimento discreto” foi utilizado com padrão de comportamento único em incidentes mencionados por três respondentes, TF30, TF37 e TF38, todos da rede H.

4.5.3 Situações e produtos que provocam mais constrangimento

Como subproduto do objetivo precípua de identificar eventos de constrangimento de clientes e a forma como foram tratados pelos FLFs de farmácias, na pesquisa primária foi possível identificar quais situações e produtos provocam mais constrangimento e como os FLF identificam que o cliente está constrangido.

Já no pré-teste, produtos para disfunção erétil e a “pílula do dia seguinte” despontaram como os grandes vilões do constrangimento, com 29% e 16% das menções, respectivamente. Também foram citados outros produtos e situações que eram originalmente tidos pela pesquisadora como corriqueiros: constrangimento pode acontecer ao se aferir pressão, conforme relato do sujeito TF26, e na compra de produtos de larga divulgação na mídia, tais como absorventes higiênicos, mencionados seis vezes por três sujeitos, PT01, PT02 e TF24.

De forma a facilitar a visualização dos relatos de produtos e ou situações citados por todos os pesquisados como fonte de constrangimento, foi elaborada nuvem de palavras com o *software* NVivo. Para tanto, foi considerado o parâmetro 100 palavras mais frequentes, com no mínimo três letras e correspondência exata; ademais, foi realizada uma série de adaptações no *input* das informações, de forma a contornar especificidades deste *software*⁶.

⁶ Optou-se por retirar os espaços de expressões que tinham seu sentido composto por mais de uma palavra. Assim, por exemplo, “disfunção erétil” foi substituída por ‘disfunçãoerétil’. Em expressões muito longas, tais como ‘medicamento para uso vaginal’, a tentativa de se utilizar o hífen para facilitar a leitura se revelou ineficaz ao gerar a nuvem de palavras, já que o programa separou todas as expressões, interpretando cada parte entre hifens como uma expressão única. Assim, a codificação foi refeita, desta vez retirando os espaços de todas as expressões. Ainda com relação ao termo disfunção erétil, esta expressão abarcou todas as palavras relacionadas a esta patologia, inclusive o nome do medicamento, comumente utilizado para abrandá-la. Fez-se uma exceção para o termo ‘azulzinho’ por ele ter motivado a criação da subcategoria imitação nominal e por julgar-se interessante identificar a forma como tal medicamento é apelidado.



Figura 2 – Situações e Produtos Provocadores de Constrangimento Apresentados na Forma de Nuvem de Palavras

Fonte: Elaboração própria com auxílio do *software* NVivo

Nota: O termo “coisas íntimas” foi utilizado em referência a todos os produtos disponíveis no salão da farmácia relacionados à relação sexual ou utilizados em órgão sexuais, tais como lubrificante, preservativos e absorventes.

O resultado deste esforço mostra que os produtos tidos como mais constrangedores são os remédios para disfunção erétil (RDE) e a pílula do dia seguinte. Entretanto, destaca também produtos e situações inusitadas tais como aferir pressão e comprar absorvente íntimo e remédios para outras patologias tidas como constrangedoras, tais como hemorroida e problemas ginecológicos de modo geral (ver Figura 2).

4.5.4 Identificação do constrangimento dos clientes por parte dos FLFs

As perguntas de sondagem aos FLFs pesquisados realizadas imediatamente antes da aplicação da TIC – conforme indicado na seção 3.2.1 desta dissertação - possibilitaram mapear os elementos que, na visão deles, são indicativos de constrangimento junto aos clientes.

No caso, foram indicados 11 destes elementos, e para cada um deles foi calculada a respectiva participação dentre todas as menções contabilizadas (ver Quadro 15).

Quadro 14 – Identificadores de Constrangimento dos Clientes por parte dos FLFs, Respectivas Participações nas Menções destes Identificadores e Extratos

Identificador de constrangimento	Participação percentual no total de menções	Extratos de depoimentos dos entrevistados	Classificação enquanto comunicação interpessoal verbal (CIV) ou não verbal (CINV)
Busca FLF do mesmo gênero	45%	Tem menina que chega no caixa pra comprar uma “pílula do dia seguinte”, pede direto no caixa, que geralmente é mulher no caixa, não vem até o balcão. (Pesquisado TF23) [...] às vezes pergunta se tem uma outra pessoa que possa atender, então a gente desconfia que é um constrangimento. (Pesquisado PT01)	CIV e CINV, tendo em vista que o cliente pode solicitar ser atendido por uma pessoa do mesmo sexo ou simplesmente se dirigir até ela
“Chama em um canto”, entendido como um lugar mais reservado no balcão	22%	...Ele te chama no canto, ele quer falar mais reservado. (Pesquisado TF03) ...ou ele pede baixinho, ou ele chama alguém em particular, no canto, “Posso falar contigo? Você tem esse medicamento?” (Pesquisado TF10)	CIV e CINV, porque vários FLFs referiram-se somente ao ato de o cliente chamar, que pode ser realizado falando ou acenando. Já alguns explicitaram o que o cliente verbalizou, não deixando dúvidas, nestes casos, de tratar-se de uma CIV.
Tom de voz, sendo que uma expressão habitualmente utilizada pelos FLFs para ilustrá-la é “falar entre os dentes”:	14%	[...] quando vê que não tem jeito, não vai chegar outra mulher, ela vai e fala, só que fala entre os dentes, né? (Pesquisado PT14) [...] aí eu acho que ele queria falar com o Roberto, mas ele tava atendendo, ele viu que ele ia demorar, aí ele foi e me pediu assim, entre os dentes, sabe? Aí eu vi que ele ficou cheio de vergonha. (Pesquisada TF25)	CINV, do tipo paralinguagem
Não fala diretamente	12%	A pessoa chega na farmácia, vai no cantinho, faz o sinalzinho, ela nunca chega pra você e fala diretamente. (Pesquisado TF33) A forma que ele fala, ele, vamos dizer, procura caminhos pra chegar sem precisar de falar de forma direta o que ele quer. (Pesquisada TF38)	CINV do tipo proxêmica e paralinguagem. Proxêmica em relação a distância que toma do balcão e dos FLFs, denotando uma estruturação inconsciente no espaço (HALL, 1963). Paralinguagem na forma de falar.
Diz que é para outra pessoa	8%	Tem uns que falam assim, “Eh, é pro meu amigo.” A gente sabe que não é, né? Mas a gente encara na naturalidade. (Pesquisada TF09)	CINV do tipo camuflagem já que o cliente tenta disfarçar e omitir o verdadeiro usuário do produto
Fisionomia	8%	[...] pelo olhar, pelo semblante, né? (Pesquisado TF35) [...] ah, quando o cliente fica mais acuado, fica mais fechado, “na dele”. (Pesquisado TF36)	CINV do tipo Cinética que trata dos movimentos do corpo, em especial da postura, dos olhos nos olhos, da inclinação da

Não olha nos olhos	6%	[...] não para de olhar de um lado para o outro.” (Pesquisado PT02) [...] fica desviando muito, olha pra um lado, olha pro outro, aí olha pra receita, então às vezes olha só pra baixo, é assim que dá pra gente entender que a pessoa tá constrangida em pedir alguma coisa. (Pesquisada PT15b)	cabeça, dos movimentos das mãos e das expressões faciais.
Expressão corporal	6%	[...] os sinais corporais mesmo. (Pesquisado TF11)	
“Roda” a loja	4%	Quando ele roda a loja toda, é porque ele tá procurando alguma coisa que ele tem vergonha de pedir. (Pesquisado TF019)	CINV do tipo proxêmica, denotando uma estruturação inconsciente no espaço (HALL, 1963).
Fala no celular	4%	[...] às vezes ficam assim, disfarçando ou alguns fingem que estão falando no celular, “Eh, mas é qual mesmo? Eh, tô falando com meu tio [...] assim, desse tipo. (Pesquisado TF014)	CINV do tipo camuflagem já que em ambos os casos a intenção é disfarçar ou mascarar.
Pede para tirar da caixa	2%	Tem muitos que chamam no canto, dependendo do medicamento pede pra tirar da caixa. (Pesquisado TF42)	

Fonte: Elaboração própria

Nota: A soma dos percentuais excede 100% porque houve FLFs que mencionaram mais de um identificador.

4.6 REALIZAÇÃO DAS ENTREVISTAS EM PROFUNDIDADE

Esta seção encontra-se subdividida em duas subseções: a primeira traz o perfil dos entrevistados e detalhes do processo de aplicação das entrevistas, e a segunda traz o emparelhamento de detalhes destas conversas com os resultados da TIC.

4.6.1 Perfil dos Entrevistados e Aplicação da Técnica

Nesta fase da pesquisa foram realizadas sete entrevistas em profundidade - número determinado pela saturação de evidências - com os gestores das mesmas farmácias onde inicialmente foram aplicados os questionários da TIC. Tratou-se de quatro homens e de três mulheres, com 20 a 50 anos de idade, com experiência no ramo variando entre o mínimo de três anos e o máximo de 24 anos, sendo dois de uma mesma rede e os cinco outros de redes diferentes entre si (ver Quadro 16).

Quadro 15 – Informações dos Gestores que Participaram das Entrevistas em Profundidade: Codificação Atribuída, Rede em que Trabalham, Sexo, Faixa Etária e Tempo de Experiência no Segmento Farmacêutico

Codificação	Farmácia	Sexo	Faixa Etária	Tempo de Experiência no Segmento Farmacêutico
EP01	Rede A	M	40 a 50 anos	18 anos
EP02	Rede G	F	30 a 40 anos	7 anos
EP03	Rede C	M	20 a 30 anos	3 anos
EP04	Rede O	F	20 a 30 anos	5 anos
EP05	Rede D	F	20 a 30 anos	8 anos
EP06	Rede H	M	30 a 40 anos	21 anos
EP07	Rede A	M	40 a 50 anos	24 anos

Fonte: Elaboração própria

Iniciou-se esta fase tentando conseguir a entrevista com o gestor da loja no momento da própria visita, assim como foi feito na TIC. Porém, os gerentes nem sempre se disponibilizavam para tanto, alegando, por exemplo, estarem ocupados na elaboração de relatórios, ou estarem substituindo um funcionário faltante, ou a necessidade de auxiliarem no atendimento ao público devido ao elevado movimento. À luz destas dificuldades, ao iniciar a visita a pesquisadora passou a sinalizar que seu foco principal era o agendamento de entrevista com o gerente da loja, a se realizar para dia e horário que ele julgasse adequados.

Esta mudança de tática foi fundamental para acarretar aumento do interesse desses sujeitos, talvez por se sentirem mais importantes e valorizados, atitude perceptível pela pesquisadora a partir até mesmo de sua sinalização corporal: frequentemente eles alinhavam a coluna, jogando ombros para trás e mudavam o semblante para um meio sorriso. Da mesma forma, foi possível perceber, em alguns casos, até mesmo um sentimento de imposição de autoridade por parte deles. Por exemplo, o primeiro gerente a fazer tal agendamento informou que ali se encontrava todos os sábados a partir das 7h, e que esta seria a melhor ocasião para a entrevista; isto soou, à pesquisadora, como o seguinte recado nas entrelinhas: “Já que eu trabalho neste horário e você precisa falar comigo, adapte-se a ele”.

Buscando otimizar o sábado, nas abordagens seguintes, ao tentar agendar as entrevistas a pesquisadora já fez uma alusão a escolha do gerente anterior: “...eu acabei de agendar uma entrevista com o gerente de outra farmácia para o próximo sábado, este também seria um bom dia para o senhor(a)?” Assim, além da primeira entrevista, foi possível agendar mais três entrevistas para este dia da semana.

No dia e hora marcados para a primeira entrevista, sábado às 7h, a pesquisadora compareceu a uma das unidades da Rede A e foi muito bem recebida por EP1, gerente do turno da manhã. Ele pediu para a pesquisadora adentrar a parte interna do balcão onde uma porta deu acesso ao interior da farmácia. Ao subir as escadas e observar várias salas muito bem mobiliadas, porém vazias, a pesquisadora procurou certificar-se se naquela unidade também funcionava o escritório central da rede. Depois da confirmação, fez todo sentido que a entrevista tivesse sido agendada para um sábado, dia em que o gerente poderia usar as instalações internas sem despertar qualquer atenção e sem que fosse necessário pedir autorização para alguém - como viria a ser citado pela entrevistada EP02, o que pareceu indicar um padrão existente.

A entrevista com EP01 foi realizada na sala de reuniões e, em princípio, quando a pesquisadora falou em constrangimento, o gerente pareceu não compreender do que se tratava a pesquisa, dando respostas um tanto quanto desconexas ao tema. Para facilitar o entendimento, a pesquisadora trouxe dados da aplicação da TIC que ajudassem na compreensão, tais como os produtos mais citados como precursores do constrangimento. Só então o entrevistado deu sinais de que tinha compreendido o significado de 'constrangimento', porém associou diretamente às situações de constrangimento que geram reclamações e, conseqüentemente, repercutem na gerência. Este padrão se repetiu com o entrevistado EP03. A entrevista transcorreu com naturalidade e teve duração aproximada de meia hora.

A entrevista com EP02 foi realizada logo após a primeira, por volta de 8h. Neste caso, a gestora da rede G justificou ter que realizar a entrevista no próprio balcão de atendimento por duas razões: 1ª) não podia se ausentar do salão de vendas, e 2ª) para que a pesquisadora adentrasse o interior da farmácia seria necessário pedir autorização ao escritório central. Por esta razão, a entrevista foi mais rápida do que anterior, com duração de aproximadamente 15 minutos; este tempo, por sinal, veio a provar-se suficiente para as demais entrevistas que também tiveram que ser realizadas no salão de vendas.

Diferente de EP1, EP2 entendeu de imediato do que se tratava a pesquisa, porém, em consonância com apenas um entre os 42 pesquisados no teste final da TIC, disse acreditar que constrangimento fosse algo pertencente ao passado, não mais ocorrendo em tempos atuais. Contudo, logo em seguida EP2 entrou em

contradição ao dizer que os senhores que vinham comprar remédios para disfunção erétil procuravam ser atendidos por balconistas do sexo masculino.

A entrevista com EP03 também foi realizada no salão de vendas, porém fora do balcão, em uma área mais reservada determinada pelo próprio gerente da rede C, no mesmo sábado, por volta de 11h30, tal como foi solicitado por ele no momento do agendamento. Apesar de, nesta entrevista, a pesquisadora ter tido o cuidado de explicar melhor de que tipo de constrangimento estava falando, a resposta foi que se tratava de uma questão de “maturidade do FLF”, e que o cliente tinha todo o direito de ficar constrangido já que estava em uma farmácia e não em um posto de gasolina. À luz desta posição, a pesquisadora optou por manter o foco mas utilizando outras palavras e exemplos até que o entrevistado compreendesse corretamente a pergunta, o que ocorreu logo a seguir.

A entrevistada EP04 - que recebeu a pesquisadora de forma calorosa e sorridente, convidando-a a entrar e acomodar-se em um banco no depósito da farmácia – também teve dificuldade em compreender o propósito da entrevista. Isto obrigou, novamente, a pesquisadora a refazer perguntas utilizando outras palavras e ou exemplos. Este esforço comprovou-se válido: as respostas desta gerente ratificaram alguns comportamentos dos clientes constrangidos citados anteriormente pelos FLFs e trouxeram alguns novos.

A conversa com a entrevistada EP05 foi realizada na parte interna do balcão, em um espaço reservado, onde ela ofereceu um banco para que a pesquisadora se acomodasse. Esta entrevista foi diferenciada porque trouxe uma visão inédita sobre o que, atualmente, é capaz de causar constrangimento durante uma situação de compra em uma farmácia, conforme informado na próxima subseção.

A entrevista com EP06 foi realizada em dia e hora agendados pelo gerente da rede H, no interior da farmácia, que era muito diferente da estrutura da farmácia onde foi realizada a primeira entrevista: parte interna da farmácia muito pequena, ambiente com múltiplas funções, funcionando como gerência, estoque e local reservado para aplicação de injeções. Infelizmente, por uma falha da pesquisadora ao manusear o gravador, o registro de parte da entrevista se perdeu, o que obrigou ao uso das anotações no caderno de campo e da própria memória da pesquisadora.

A derradeira entrevista, com EP07 - a que exigiu o maior esforço da pesquisadora para sua concretização devido a diversas remarcações por solicitação do gerente - foi realizada no salão de vendas, ambiente muito desfavorável em função

da falta de privacidade e de muito barulho. Em resposta à primeira pergunta da pesquisadora sobre a existência de produtos e ou situações em uma farmácia que causavam constrangimento, EP07 respondeu que isso não existia. Em seguida ele disse que só notava constrangimento em mulheres quando tinham que tomar injeção, aplicadas por FLFs do sexo masculino. Esta foi a primeira de uma sequência de contradições e de vários exemplos deste entrevistado: por um lado, seu discurso não acrescentou nenhum dado novo à pesquisa, mas, por outro lado, sua postura foi uma grande lição quanto à relevância da CINV em todos os aspectos do relacionamento.

4.6.2 Resultados das Entrevistas e sua Interação com os Resultados das Aplicações da TIC

A existência de constrangimento do cliente em algumas situações de compra ou prestação de serviços no varejo farmacêutico, que foi confirmada por 51 FLFs durante a aplicação da TIC, foi reforçada por quatro gerentes durante a aplicação das entrevistas em profundidade, como é possível constatar em trechos de seus discursos:

[...] às vezes [*o cliente*] fica constrangido tirando pressão, tomando uma injeção, pedindo absorvente, que teoricamente já é normal, já não é uma c-o-i-s-a, né? Mas as pessoas ainda têm esse constrangimento. (Entrevistado EP01)

Menina que vem comprar pílula do dia seguinte, menina bem novinha, então ela fica mais constrangida. Uma moça que já é, enfim, formada, uma moça que já é mais adulta, tem seus 40-50 anos, ela vem superdeboa, pede. Eu vejo mais constrangimento na parte mais jovem, no público mais jovem quando vai comprar esses produtos. (Entrevistado EP03)

Homem quando vem comprar absorvente, não sabe comprar, pede ajuda, a gente ajuda, né? Que a gente entende mais do que eles e na hora de passar no caixa pede para embalar bem: "Não tem uma bolsa preta? Pode botar em duas sacolas". (Entrevistada EP04)

Por outro lado, a existência de constrangimento foi contestada por dois FLFs (PT11 e TF32) e por três gerentes (EP02, EP05 e EP07). Respeitando o protocolo da TIC, quando os pesquisados responderam negativamente à primeira pergunta do questionário, relacionada à existência do constrangimento, a aplicação das demais perguntas não foi realizada. Já durante a entrevista em profundidade, este tipo de afirmação pôde ser mais bem esclarecida.

A gestora EP02 disse que as situações apresentadas pela pesquisa eram coisas do passado, que não via mais isso acontecer. Contudo, em seguida ela espontaneamente citou exemplo de um momento clássico de constrangimento, sem se dar conta de que estava entrando em contradição. Ou seja, sua posição – confusa – significou que, embora tenha dito, de forma literal, não haver mais constrangimento, sua resposta à pergunta deveria ser computada como positiva, considerando que todos os exemplos citados foram contrários a esta afirmação:

Olha, eu vou te falar que há uns três anos atrás sim. Hoje em dia, eu não vejo. Por exemplo, um senhor vem comprar um (xxx)⁷ [*remédio para disfunção erétil, RDE*], né? Um RDE, ele não fica mais constrangido, [...] mas existe sim, uma preferência por homens, né? Nesse caso, ele vai ter uma preferência por homem, talvez por se identificar [...] (Entrevistada EP02)

Já a gerente EP05 teve consistência na argumentação ao negar a existência de constrangimento. Segundo ela, todos os exemplos de situações de constrangimento trazidos pela pesquisadora como fruto da aplicação da TIC referem-se a situações do passado, substituídas por novas circunstâncias que causam constrangimento durante a experiência de compra. Segundo a entrevistada, o constrangimento atualmente obedece a um novo padrão, sendo decorrente da falta de clareza entre médico e paciente. Em sua opinião, este descompasso acarreta surpresa e constrangimento no cliente na hora em que é informado pelo FLF de uma farmácia sobre a finalidade do remédio que foi prescrito pelo médico:

[...] às vezes o médico não diz pra ele ao certo pra que que é o medicamento. [...] o cliente chega lá e pede, “Ah, eu tô sentindo isso, tô com insônia, tô com isso” e aí o médico já vai e dá um medicamento pra depressão. Aí ele chega aqui na farmácia, “Esse medicamento aqui, pra que que ele serve?”. Aí você tem que explicar pra ele pra que que serve [...] aí o cliente vai e fala, “Mas eu tô com depressão? Mas não foi isso, não foi isso que eu falei com o médico”. Entendeu? (Entrevistada EP05)

A pesquisadora checkou a opinião dos gerentes EP06 e EP07 sobre esta afirmação da gerente EP05, com relação a uma nova situação de constrangimento, configurada pela falta de clareza entre médico e paciente. O primeiro concordou, mas disse continuarem a existir as situações de constrangimento mais “tradicionais”, que foram indicados na aplicação da TIC:

Eu acredito que existe uma parcela sim, que se envergonha pela indicação, entendeu? Quando pergunta pra quê, você fala pra quê, a

⁷ Como a entrevistada citou o nome comercial do remédio, o trecho foi suprimido.

pessoa parece que toma um choque, mas a gente tem que mandar bem nesse sentido, a gente tem que ser real, porque a gente tá falando de um medicamento, eu não posso enganar, dar meia volta, tem que ser real. Se aquilo é pra depressão, é pra depressão, se é pra disfunção erétil, é pra disfunção erétil. (Entrevistado EP06)

Já o gerente EP07 inicialmente discordou, dizendo nunca ter presenciado a situação de constrangimento sugerida pela gestora EP05. Além disso, conforme já citado na seção anterior, acredita que o constrangimento, de forma geral, é coisa do passado. Entretanto, é curioso observar como seu discurso é contraditório porque, novamente, apesar de não se dar conta disso, cita exemplos em que o cliente fica constrangido e, neste caso, ainda explica o que os FLFs fazem para amenizá-lo:

Eu nunca presenciei isso não. Eu vou te dizer por quê. [...] quando a pessoa chega ir ao médico buscando esse apoio, é porque já tá no limite. Então, ele já sabe que tá com problema. Olha, eu nunca atendi nenhuma receita aqui que a pessoa veio, o médico prescreveu e ela não sabia do que que se tratava. (Entrevistado EP07)

Pergunta da pesquisadora: Um outro colega seu não citou a depressão, mas citou a sarna, por exemplo; então, o médico passou o remédio de nome X que era pra sarna, e ele não tinha se dado conta de que era pra isso, se deu conta que era para sarna na farmácia. Também nunca ouviu falar de coisas desse tipo?

Resposta de EP01: Não. Nos últimos quatro meses a gente tem tido um surto de sarna na cidade. O que que acontece? Tem tido muitos casos das pessoas virem buscar por esse tratamento e a pessoa às vezes fica meio assim, mas quando a gente, eh depende muito do seu atendimento, né? “Ah, isso é comum, tem surto na cidade”. Então a pessoa se solta mais pra falar.

Na sequência da entrevista, o gerente EP07 manteve o mesmo padrão incoerente, dizendo que não concordava com a existência de constrangimento além daquele ocorrido na hora da aplicação de uma injeção por pessoa de outro sexo. Entretanto, ao ser estimulado pela pesquisadora com perguntas mais incisivas, deu vários exemplos que entraram em contradição com a afirmação anterior:

Olha, vou te ser muito sincero, o único constrangimento que eu noto aqui em alguns clientes é geralmente do público feminino em relação à aplicação de injeção. O aplicador é do sexo masculino. (...) Mas, fora isso, não. (Entrevistado EP07)

Pergunta da pesquisadora: E os remédios para disfunção erétil?

Resposta de EP07: Isso acontece, mas não tanto quanto acontecia, tá? A pílula pra disfunção erétil é pra um amigo [...] É sempre pra alguém [...] vem com essa desculpa de que é pra um amigo e tal. [...] Tem esse tabu de falar às vezes com homem, como homem também, alguns não querem falar com a mulher, até no caixa, ali na hora de

alguma coisa de pagar, às vezes vem assim, “Pô, mas, será? Será que a pessoa vai saber o que é?”

Perguntados sobre a existência de treinamento específico para lidar com cliente constrangido, os gerentes responderam que este treinamento não existe, mas que fazem o possível para orientar os funcionários nesta tarefa. A impressão que passaram a pesquisadora nesta oportunidade foi de uma certa autonomia, como se suas instruções para este tipo de tarefa fossem suficientes:

... cada firma tem a sua gestão, né? Então, eu acho que acredito que a grande firma deixa uma pessoa um pouco mais esclarecida, no caso do gerente, subgerente, alguma coisa, que chama essa pessoa à parte, né? Que se sente constrangida e tenta resolver a situação da melhor maneira possível. Eu acredito que a maioria das gestões sejam assim, né? (Entrevistado EP01)

Específico não, a gente tem treinamento pra encantamento de cliente, nossos clientes são super bem atendidos aqui, os clientes sempre voltam, tanto que é a maior rede de drogarias do país onde eu trabalho, né? [...] Não tem uma pauta específica pro cliente que vai comprar XXX [RDE]⁸, mas tem total treinamento pra encantar, pra atender bem o seu cliente, precisa ter empatia, precisa se colocar no lugar dele, qual problema que ele tá passando, conseqüentemente, o cliente vai comprar XXX [RDE] você sabe qual problema que ele tá passando, então você tem empatia com o cliente, se o cliente abre o coração pra você, como é que funciona tal, a gente vai dar total amparo pra ele. Se ele não quer, só quer comprar e ir embora, a gente vai dar pra ele e ir embora. A gente identifica o nosso cliente, qual a necessidade dele. (Entrevistado EP03)

Entendendo que, conforme mostra a pesquisa, o constrangimento na aquisição de produtos ou prestação de serviços no varejo farmacêutico seja uma emoção decorrente da invasão de privacidade e da exposição indesejada, é natural que o cliente não diga que está constrangido. Isso significaria expor-se ainda mais. Este retraimento, por sua vez, contraposto à falta de um treinamento formal e adequado dos profissionais para lidarem com a situação, levou à evidência de que a auto orientação pode terminar por embutir ações contrárias àquilo de que o cliente verdadeiramente necessita. Na entrevista com EP01, por exemplo, evidenciou-se tendência a realizar uma inusitada verificação quanto à veracidade daquele comportamento, como que “testando” o cliente, duvidando de seu constrangimento:

Aqui a gente recomenda, quando começa, sei lá, aconteceu algum problema, a primeira coisa que a gente tem que tentar é resolver o problema da melhor forma possível, depois a gente vê até que ponto que a gente pode ir e até que ponto que é verdade e que não é, que tem muitas vezes também que a pessoa fala que tá constrangida e às

⁸ O entrevistado usou o nome comercial do produto, o texto foi suprimido.

vezes é uma inverdade e não é assim. (Entrevistado EP01)

Já o discurso do gestor EP03 reforça uma postura voltada para o cliente quando deu exemplos daquilo que gerentes fazem para amenizar não só o constrangimento, como também qualquer outro desconforto do cliente no momento da compra – comportamento, por sinal, alinhado ao dos demais sujeitos da rede C:

Então, a gente trabalha com o encantamento do cliente. (Entrevistado EP03)

Em outros casos, como no discurso do gerente EP6, nota-se que os valores pessoais moldam a atitude do gerente com relação ao atendimento, e que, talvez por falta de padrões claros, são estes mesmos valores que regem o alinhamento com relação à postura esperada da equipe:

Eu costumo falar que o atendimento tem que ser de coração, real, tem que ter emoção. Entendeu? Emoção em todos os sentidos. Se o cliente tá agitado, nervoso, não deixa aquilo absorver, entrar em você, faz com carinho, faz com educação que ele vai se acalmar, esfria o cortisol da cabeça dele. (Entrevistado EP06)

Isto posto, os gerentes reconhecem que o ambiente farmacêutico é muito dinâmico e que, às vezes, apesar de haver boa intenção, acontecem deslizes que expõem os clientes desnecessariamente:

Muitas meninas adolescentes, novinhas, que vêm comprar “pílula do dia seguinte” ficam também envergonhadas. Ontem até aconteceu uma situação e eu *tava* no balcão, mas *tava* muito ocupado, aí ela chegou e me pediu uma “pílula do dia seguinte”, e eu sem querer e sem perceber, falei, “Douglas...”, que é o balconista, “*tu* atende ela aqui, por favor?” E ela repetiu, “Ah, me dá uma pílula do dia seguinte”, aí já vermelhou. (Entrevistado EP06)

Com relação à necessidade de treinamento específico para lidar com o cliente constrangido, o único gerente que julgou isto não ser necessário foi EP07⁹. Em

⁹ Contudo, segundo observação da pesquisadora na farmácia que ele gerencia, essa opinião de EP07 quanto à desnecessidade de treinamento parece estar em uníssono com sua forma de agir, já que ele se comporta como se nada de errado estivesse acontecendo diante de atitudes inapropriadas por parte da equipe. Quando a pesquisadora chegou à farmácia, ele se encontrava no balcão fazendo o atendimento a um cliente, enquanto um grupo de quatro FLFs mantinha animada conversa atrás do balcão. Um deles estava com os cotovelos apoiados no balcão, de costas para a entrada da loja; outro estava encostado nas prateleiras e com um dos pés apoiado em uma delas; já os demais estavam em pé, com postura que alternava entre as mãos na cintura, na cabeça ou espreguiçando - cenário pouco profissional para qualquer cliente que se aproximasse. Em seguida, um homem bem vestido adentrou a parte interna do balcão, cumprimentou os FLFs com um aceno de cabeça e bateu nos ombros do gerente, tentando um contato visual. O gerente balançou timidamente a cabeça, mas não fez contato visual. O homem abriu a porta que dava acesso à parte administrativa da farmácia e entrou. Em seguida, uma mulher, também bem vestida, fez o mesmo caminho cumprimentando todos com um movimento de cabeça bem discreto. Pelo acesso direto que tiveram à parte interna da farmácia tudo indica que eram pessoas de nível hierárquico mais alto ou até mesmo os próprios donos da farmácia.

contrapartida, os demais gerentes não hesitaram em reconhecer a relevância de um treinamento deste tipo, citando, inclusive, situações que ilustram o eventual despreparo das equipes ao lidar com o cliente constrangido:

[...] às vezes, o outro lado não é treinado o suficiente pra lidar com a situação, entendeu? Às vezes, sei lá, por exemplo, o rapaz tá num lado do balcão ou tá vindo daí e tem um pedido, tava ocupado e aí “Fulano, traz não sei o que aí pra mim”. [...] aí todo mundo fica sabendo o que a pessoa tava comprando, não é? (Entrevistado EP01)

Tem certas situações que às vezes a gente fica mudo, porque a gente não sabe como se comportar, né? Então a gente cala, você fica mudo, você fala meia palavra, mas com medo de piorar a situação. (Entrevistada EP04)

Quanto ao perfil do público mais constrangido, dentre os gerentes entrevistados não houve consenso sobre qual seria ele: uns disseram ser os jovens, outros os idosos, ou as mulheres ou os homens.

Em seguida, partindo do bom senso, questionou-se se havia alguma diretriz no sentido de ter uma equipe com integrantes dos sexos feminino e masculino em número equilibrado, para dar opção de escolha ao cliente. Porém, apenas os gerentes EP1 e EP7, ambos da rede A, confirmaram agir desta forma, para garantir alternativas aos clientes que buscam aplicação de injeção:

É, aqui foi até a gente que criou, no caso aqui a gente faz aplicação de injeção, nós colocamos uma pessoa do sexo feminino pra aplicar [...].(Entrevistado EP01)

Os demais entrevistados justificaram a composição em gênero de suas equipes a motivos variados – ou até mesmo não souberam explicar o porquê.

No caso de EP02, a razão estava relacionada somente à segurança física da loja, por entender que presenças masculinas a garantem. Já EP03 pareceu justificar a diversidade de gêneros dos FLFs como política de inclusão aplicada pela área de recursos humanos. Finalmente, EP04 remeteu a uma falta de assertividade do departamento de recrutamento e seleção - que prefere encaminhar a pessoa disponível e não aquela determinada no perfil – muito embora sua demonstrada ponta de frustração por nunca ser atendida em seus pleitos pareça passar ao largo de um desejo de ajudar a distensionar eventuais clientes constrangidos:

Não vejo isso acontecer não. Com essa percepção não, mas com a

Chamou a atenção o fato de, apesar da presença destas duas pessoas, nenhum dos FLFs nem o gerente alterarem seus comportamentos.

percepção da segurança sim. [...] Porque assim, na hora de fechar uma loja, entendeu? Ou abrir uma loja, ter sempre um homem por perto. (Entrevistada EP02)

A gente equilibra sim, mas não por causa disso. A gente equilibra, tem que ter um homem de manhã, tem que ter uma mulher de manhã, tem que ter um homem à noite, mas assim, pra outros tipos de caso, outra necessidade da loja, não pelo constrangimento, mas acontece, acontece. Assim, pelo menos aqui o dia inteiro sempre vai ter um homem e uma mulher na loja. (Entrevistado EP03)

[...] tem farmácia que só trabalha com balconista homem, né? [...] A gente aqui só tem um balconista homem na parte da manhã. O resto é tudo mulher. A gente sempre pede na seleção que tenha mais homens, mas eles sempre selecionam as mulheres [...] Não sei identificar o porquê. (Entrevistada EP04)

Também emergiu, na pesquisa, fator exótico que justifica o porquê de uma farmácia apresentar concentração de FLFs em um único gênero e que – mais importante - parece ser algo que não se cogita combater para abrir espaço à satisfação do cliente: a construção de “perfil” no estabelecimento ao longo dos anos.

Por exemplo, a rede A foi identificada pela pesquisadora como disposta de poucas FLFs mulheres, tendo sido, inclusive, reconhecida, pela gerente EP04 da rede O, como tendo “padrão mais masculino” - “[...] tem farmácia que só trabalha com balconista homem, né? [...]”. Quando perguntado o porquê desta baixa diversidade na rede A, seu gestor EP01 referiu-se ao tal “perfil”, sem maiores especificações a respeito:

Não é por alguma razão, é porque na verdade, as pessoas que apareceram do sexo feminino pra trabalhar conosco não se enquadraram no perfil da farmácia. (Entrevistado EP01)

Outro ponto que chamou a atenção foi a confirmação da necessidade de camuflagem. Enquanto os FLFs citaram que os clientes pedem para retirar os remédios da caixa, a gestora EP04 trouxe uma nova situação de camuflagem, em que o cliente solicita uma embalagem que esconda totalmente o produto e não permita que outras pessoas identifiquem o que está dentro da sacola¹⁰:

¹⁰ Depois desta afirmação a pesquisadora começou a observar as sacolas das demais farmácias em que realizou entrevistas e, até mesmo outras redes, durante a realização das suas compras pessoais. A única rede em que a pesquisadora identificou a existência de sacola menos transparente, em plástico mais leitoso, acinzentado, foi a rede A – embora, interessantemente, nenhum dos gestores desta rede ou FLFs tenha feito referência a esta sacola. Movida pela curiosidade, a pesquisadora retornou à farmácia, e de maneira informal, perguntou aos FLFs o motivo da cor sacola da farmácia, se por acaso

[...] na hora de passar no caixa pede para embalar bem: “Não tem uma bolsa preta? Pode botar em duas sacolas”. (Situação de compra em que um homem comprava absorvente íntimo) (Entrevistada EP04)

_____ tinha sido adotada com a intenção de ocultar o que estava na sacola. Surpreendentemente, foi informada que a cor não tinha nada a ver com constrangimento, tendo sido uma opção de forma a se ter a mesma cor de sacola de uma loja de perfumaria que pertence ao mesmo dono.

CAPÍTULO 5 – RESULTADOS

Em resposta à **questão-problema** de como a CINV pode criar *rapport* em situações de constrangimento em encontros presenciais no varejo, a presente pesquisa mostrou que isso se dá principalmente quando os FLF:

- 1) Exercitam comunicação proxêmica, levando o cliente para um lugar mais reservado do balcão;
- 2) Praticam a paralinguagem, falando baixo;
- 3) Atentam ao gênero comum, para que o gênero do FLF coincida com o do cliente;
- 4) Inibem a identificação do produto por outras pessoas, retirando os medicamentos da caixa ou apelando à camuflagem;
- 5) Adotam a agilidade no atendimento, tornando o encontro o mais rápido possível; e
- 6) Optam pela omissão ao não cumprimentar um cliente conhecido, para que ele possa permanecer anônimo.

Assim, considerando o contexto em que o *rapport* foi estudado nesta pesquisa – durante a compra de medicamentos no varejo farmacêutico - é possível afirmar que a CINV é capaz de reduzir eventual constrangimento dos clientes.

Com isso, considera-se que foi atingido o **objetivo principal** desta pesquisa, de descrever como a CINV cria *rapport* e como o *rapport* reduz o constrangimento.

Quanto aos **objetivos intermediários** desta dissertação, seu atingimento também foi realizado:

1. Os maiores causadores do constrangimento são os RDE e a “pílula do dia seguinte”. Porém, produtos e situações do dia a dia dos clientes também foram citados: aferir pressão, tomar injeção, comprar absorvente, adquirir “coisas íntimas” e preservativos, entre outros (ver Figura 2);
2. O sinal de constrangimento não verbal mais facilmente identificado pelos FLFs é a procura do cliente por pessoas do mesmo gênero; em seguida tem-se o de “chamar num canto”, o tom de voz, a fisionomia, o não olhar nos olhos, a expressão corporal, o disfarçar falando no celular e o “rodar” a loja;
3. Mesmo quando sem recursos institucionais, os FLFs tentam, com base naquilo que acreditam que pode ser útil aos clientes constrangidos, amenizar-lhes este

sentimento usando comportamentos de *rapport* não verbais, verbais e multifacetados, bem como combinações entre estes;

4. Segundo os FLFs, é preciso preservar a intimidade do cliente, não o expor além de o que ele mesmo possa se expor para comprar aquilo de que precisa. Na visão dos FLFs, amenizar o constrangimento com CINV significa levar para um canto da loja, falar baixo, chamar uma pessoa do mesmo gênero para o atendimento, ser discreto o suficiente para camuflar uma embalagem, isentar-se de cumprimentar o cliente quando isso for necessário, e atender com agilidade para contribuir para estancar o sofrimento do cliente. Já nas táticas de *rapport* com CIV tem-se a tranquilização, falar de amenidades, fornecer informações sobre os produtos, fazer perguntas que ajudem a entender a necessidade do cliente, e chamar o produto da mesma forma que o cliente (imitação nominal). Nos comportamentos multifacetados tem-se o comportamento natural, o atendimento caloroso, e o distanciamento profissional e discreto. Ademais, os FLFs têm consciência de que alguns deslizes agravam o constrangimento do cliente como, por exemplo, após começar o atendimento e ter que passar o cliente para outro FLF dar continuidade, dizer em voz alta o nome do produto que o cliente está adquirindo;

5. De forma consciente, os FLFs não reconhecem usar a similaridade expressiva. Já o comportamento atento foi identificado como antecedente a qualquer ação posterior com intenção de diminuir o constrangimento;

6. Alguns FLFs receberam treinamentos genéricos sobre o atendimento ao cliente, porém apenas cinco, entre 52 sujeitos, afirmaram ter recebido treinamento específico para lidar com cliente constrangido. Apesar de ratificarem ser um treinamento específico, a pesquisadora identificou que o relato era mais coerente com um tópico inserido em um treinamento genérico de atendimento.

7. Não existe *script*, nem institucional nem próprio, que os FLFs sigam no atendimento a clientes constrangidos; os FLFs agem de forma quase sempre intuitiva, fazendo aquilo que julgam mais apropriado em casa situação.

Finalmente, no que tange à **suposição** inicial desta dissertação, tem-se que ela foi parcialmente rejeitada. Acreditava-se que, ao se dirigir a um FLF, o cliente habitualmente daria preferência àquele que, por meio da similaridade expressiva¹¹,

¹¹ Semelhança entre o comportamento não verbal, ou expressivo, dos FLF e a receptividade dos clientes de emoções não expressadas verbalmente (LIM; LEE; FOO, 2017)

demonstrasse conexão com a emoção do cliente e aparente discrição. Porém, a pesquisa indicou que, como os clientes que se sentem constrangidos não podem, a *priori*, saber qual dos atendentes à disposição garantiria conexão com sua emoção e teria discrição durante o atendimento, eles tentam iniciar uma conexão buscando FLFs do mesmo gênero.

Já na relação do FLF dirigida ao cliente a suposição foi confirmada, porque supôs-se que haveria maior adoção de práticas que preservassem o cliente, tais como falar baixo e deslocar-se a local reservado - comportamentos de *rapport* de fato adotados pelos FLFs na pesquisa.

CAPÍTULO 6 - DISCUSSÃO, CONTRIBUIÇÕES ACADÊMICA E PRÁTICA, LIMITAÇÕES, E SUGESTÕES DE FUTURAS PESQUISAS

6.1 DISCUSSÃO

Considerando-se que cada consumidor é único, com expectativas muito singulares sobre a prestação de cada serviços, para abraçar seus sentimentos muitas vezes é necessário que os FLFs passem por processo emocional que pode ser complexo, porém é fundamental para criar uma experiência de relacionamento positiva (ZABLAH et al., 2017). Nestas ocasiões, quando um FLF demonstra a capacidade de perceber, de compreender e de regular as emoções dos clientes durante os encontros de serviço, ele está sendo guiado por sua competência emocional (CE) (DELCOURT et al., 2016).

No caso do *rapport* ao cliente constrangido, a pesquisa reforçou que, para se ter algum sucesso no sentido de amenizar o constrangimento, primeiramente é preciso usar de toda a CE para percebê-lo, demonstrando habilidade para ler as emoções dos outros (DOUCET et al., 2016). Especificamente no caso do constrangimento, isto se dá por meio de o que é dito utilizando a CIV ou, mais frequentemente, pela interpretação dos sinais da CINV.

Em mercados caracterizados por altos vínculos emocionais, como ocorre no varejo farmacêutico, as CEs têm demonstrado ser primordiais na relação entre as competências técnicas dos funcionários e os julgamentos dos clientes, indo além da cognição (DELCOURT et al., 2016). As CEs ajudam a construir o que Matute, Palau-Saumell e Viglia (2018) chamaram de “química”, significando o efeito da conexão construída pelo *rapport*.

Para criar *rapport* em situações de constrangimento, os FLFs do segmento de varejo farmacêutico de Teresópolis não têm um direcionamento específico. Valem-se de suas CEs ao tentar comportamentos de *rapport* que acreditam ser adequados. E, na medida em que - na sua concepção - acertam, incorporam a prática utilizada no seu dia a dia, utilizando-a com todos os demais clientes.

Assim, a pesquisa mostrou que os FLFs prestam, ainda que de forma iminentemente amadora, serviço personalizado e orientado para o cliente, pautado na expressão de emoções verdadeiras, enquadrando-se naquilo que Lee et al. (2017) chamam de atuação profunda. Desta forma, procuram criar vínculos afetivos que se

transformam em confiança do cliente e, em sequência, constroem relacionamento pessoal. Nesta linha de atuação, utilizando-se do *rapport* os FLFs obtêm a confiança da clientela constrangida, caminhando na direção da construção da lealdade dessa última (NADLER, 2004; MATUTE; PALAU-SAUMELL; VIGLIA, 2018).

Neste processo, ficou evidenciado que apesar de os comportamentos, tanto de FLFs como de clientes, se terem destacado como predominantemente não verbais, esta não é a única forma de comunicação utilizada. Em menor escala, os FLFs também se valem de comportamentos de *rapport* com ênfase verbal, bem como se utilizam de comportamentos combinados aleatoriamente ou com padrão pré-determinado - este último nomeado, nesta dissertação, de comportamento de *rapport* multifacetado.

O uso da comunicação interpessoal ora verbal ora não verbal tanto por FLFs como por clientes merece destaque. Observando-se o quadro de categorização final (Quadro 14) vê-se que, dentre os comportamentos de *rapport* utilizados pelos FLFs, nenhum foi relacionado à cinética, que trata dos movimentos do corpo, em especial da postura, dos olhos nos olhos, da inclinação da cabeça, dos movimentos das mãos e das expressões faciais, podendo, conseqüentemente, ser mais observada nos outros do que em si mesmo (NEWMAN et al., 2016). Contudo, este tipo de comportamento foi muito observado nos clientes por parte dos FLFs (ver Quadro 15).

Também relacionada à falta de consciência de um comportamento em si mesmo está a similaridade expressiva. Referida à semelhança entre o comportamento não verbal, ou expressivo, dos FLF e a receptividade dos clientes de emoções não expressadas verbalmente (LIM; LEE; FOO, 2017), trata-se de fenômeno que seria capaz de produzir primeiras impressões positivas (HUMAN; BIESANZ, 2011). Talvez por alguns fazerem isso naturalmente, nenhum dos FLFs citou a similaridade expressiva como um comportamento de *rapport*.

Entretanto, vale ressaltar que, na literatura, acredita-se que a similaridade expressiva esteja presente na escolha do cliente por FLFs do mesmo gênero, opção em parte justificada pelo fato de as interações sociais com pessoas do mesmo sexo fornecerem sensação de conforto (ISABELLA; BARROS; MAZZON, 2015). Além disso, os cliente preferem ambientes de serviço nos quais outras pessoas semelhantes participam (BRACK; BENKENSTEIN, 2012).

Por seu turno, a relação entre clientes, FLFs e o constrangimento adquiriu contornos controversos na pesquisa desta dissertação. Se, por um lado, alguns FLFs

reconheceram que o constrangimento ocorre em alguns momentos da experiência de compra em uma farmácia, outros disseram que isso seria “coisa do passado”. Mas os que disseram não reconhecer esta emoção deram sinais de que, na realidade, não a compreendem na sua totalidade, e de que menosprezam os efeitos que o constrangimento tem sobre os comportamentos em geral.

Este fenômeno converge com Arndt e Ekebas-Turedi (2017), para quem as pessoas subestimam a influência do constrangimento em seu próprio comportamento. Os autores constataram que, durante a compra de preservativos, os clientes preferem pagá-los à caixas do mesmo sexo, não apenas devido ao efeito de atração de similaridade, mas também porque sentem-se menos constrangidos. Nesta dissertação, a questão do gênero dos FLFs mostrou ser relevante em diversos aspectos além da preferência do cliente constrangido.

Na pesquisa também emergiu fator exótico, constituído na construção de “perfil” de gênero no estabelecimento ao longo dos anos. Isto chamou muito a atenção, por motivo tanto estrutural quanto conjuntural. No primeiro caso, porque o histórico crescimento no setor de serviços criou empregos de uso mais intensivo de comunicação e de habilidades interpessoais, que não podem ser facilmente automatizadas, para os quais as mulheres apresentam vantagem natural comparativa (NAGAI; PETRONGOLO, 2017). Já o motivo conjuntural refere-se ao aparente desconhecimento dos gestores das farmácias quanto ao favorecimento que a disponibilização de atendentes femininas representaria na administração do constrangimento de clientes mulheres.

Outro achado da pesquisa digno de nota está relacionado à inexistência da utilização de *scripts*, tanto institucional quanto pessoal, no atendimento ao cliente constrangido. A Teoria dos Papéis (SARBIN; ALLEN, 1954) prevê que os FLFs tenham *scripts* que os orientem na entrega dos serviços, já que esses roteiros são muito importantes porque, quando vagos, podem causar constrangimento (SOLOMON et al., 1985).

Finalmente, uma citação do gerente EP07 traz, de forma bem-humorada, uma situação inusitada de constrangimento que pode levar a uma reflexão com relação ao treinamento dos FLFs para as situações de atendimento aos clientes tanto constrangidos como não constrangidos, considerando a dificuldade de criação de *scripts* que realmente possam nortear os FLFs em todas as situações de interface com clientes:

Teve uma senhora há um tempo atrás, veio com uma caixinha, veio com uma tampinha do medicamento, perguntou pra que que era, e era de XXX [RDE], de um genérico de XXX [RDE], ela perguntou pra que que era. Na hora que a gente falou, “Ah, isso é pra disfunção erétil”, “Ah, mas é pra quê?” A gente deixou mais claro, “É pra impotência sexual”, ela toma um choque, e falou, “(z%\$*&#)¹² [risos]. Achou na carteira do marido aquilo. (Entrevistado EP07)

6.2 CONTRIBUIÇÃO ACADÊMICA

Esta pesquisa é importante porque aumenta o conhecimento científico em Marketing de serviços por dois ângulos: 1) como complemento àquilo que outros autores já pesquisaram referente aos temas *rapport*, CIV, CINV e constrangimento em encontros presenciais de serviços no varejo, e 2) contributivamente à teoria do *rapport*.

6.2.1 Contribuição ao conhecimento pré-existente

Em *rapport*, foram criadas novas categorias inspiradas em Gremler e Gwinner (2008). A CIV e a CINV também receberam novas categorias, parcialmente inspiradas em Sundaram e Webster (2000), com seu entendimento ampliado a partir da categoria de *rapport* multifacetado, conforme explicado na próxima subseção. Finalmente, novas situações de constrangimento em encontros presenciais no varejo farmacêutico foram enumeradas.

6.2.2 Contribuição à teoria do *rapport*

Esta pesquisa agregou à teoria do *rapport* porque seus resultados desafiam a recomendação original de que categorias, emergidas a partir da aplicação da TIC, sejam mutuamente exclusivas e exaustivas, com nenhuma evidência devendo se situar entre duas categorias, nem ser colocada em mais de uma categoria (CROWLEY; DELFICO, 1996).

Esta descoberta emergiu durante o processo de construção das categorias de *rapport*, dada a incerteza quanto à possibilidade de se traçar uma linha divisória entre os comportamentos não verbais e verbais. No caso, no processo de comunicação existe uma enigmática relação entre os canais não-verbal e verbal: ora a presença de

¹² O entrevistado repetiu o palavrão usado pela cliente.

um é suficiente para que a comunicação aconteça, ora é necessária a simbiose entre ambos para que o real significado de uma mensagem seja transmitido e possa ser corretamente interpretado (HALL; HORGAN; MURPHY, 2018). Algumas linhas de estudo defendem que o sistema integrado de produção da fala é composto pelas palavras e pelos gestos produzidos durante a fala (GOLDIN-MEADOW; ALIBALI, 2013).

Inicialmente na presente pesquisa foram separados os comportamentos de *rapport* com ênfase não verbal daqueles com ênfase verbal, embora permanecesse o sentimento de que isolá-los completamente seria impossível – o que levou à utilização da expressão “com ênfase”.

Porém, em alguns comportamentos notou-se que não havia possibilidade de separar o que pertencia a uma classe ou outra, porque era necessário que ambos estivessem juntos para que o comportamento tivesse seu significado bem representado. Isto foi entendido como indicando a necessidade de criar uma nova categoria de *rapport*, que levou a designação de multifacetado. Nela, simultaneamente convivem evidências das categorias verbais e não verbais, e seu processo de consolidação das subcategorias foi suficientemente detalhado nesta dissertação, estando livre de qualquer ambiguidade.

O racional devidamente consolidado que guiou esta decisão contraria as recomendações de que categorias são compostas por itens que têm significados e conotações semelhantes entre si, sendo mutuamente exclusivas e exaustivas, com nenhuma evidência devendo se situar entre duas categorias nem ser colocada em mais de uma categoria (WEBER, 1990; CROWLEY; DELFICO, 1996).

De acordo com Bardin (2016), a exclusão mútua é uma qualidade necessária para que um conjunto de categorias seja considerado bom: “cada elemento não pode existir em mais de uma divisão” (p. 149). Por outro lado, a própria Bardin (2016) sinaliza que esta regra pode ser colocada em causa com a condição de adaptar-se o código de forma a eliminar ambiguidades.

Portanto, tendo em vista de que não se encontrou melhor formato para categorização deste tema, convida-se a academia a refletir sobre duas questões:

- 1) Não deve ser considerado bom um conjunto de categorias que, por definição, não considere a exclusão mútua?
- 2) Haveria outra forma de categorização para este tema que permitisse seguir à risca a recomendação de exclusão mútua?

6.3 CONTRIBUIÇÃO PRÁTICA

Boa parte dos FLFs pesquisados informou já ter recebido algum treinamento genérico sobre atendimento ao cliente e cinco deles afirmaram ter tido treinamento específico para lidar com cliente constrangido. Por outro lado, a pesquisa mostrou que, utilizando técnicas de *rapport* diversas, os FLFs frequentemente se mostram guiados simplesmente por sua própria intuição ou pelos comportamentos que lhes foram informalmente ensinados por outros colegas. Ou seja, o referido treinamento, específico ou não, não parece ser eficaz a ponto de lhes garantir a desnecessidade de fazerem seus próprios julgamentos sobre a melhor forma de agir.

Esta constatação, aliada ao fato pitoresco de os gerentes dos FLFs que alegaram ter recebido treinamento específico sobre constrangimento não o terem confirmado, levanta suspeitas de que os pesquisados ou não tenham relatado a verdade – ou seja, não chegaram realmente a receber o referido treinamento – ou tenham, de boa fé, confundido algum tipo de capacitação com aquela que foi o foco da pesquisa.

Em outras palavras, permanece nebulosa as reais ação e intenção das farmácias em preparar seus atendentes para atender clientes constrangidos. Muito embora seis dos cinco gerentes entrevistados se tenham mostrado muito receptivos à realização de qualquer tipo de treinamento, inclusive aquele específico sobre constrangimento, na prática o que se observou foi que os clientes constrangidos são deixados à mercê da capacidade dos FLFs de perceberem e entenderem o constrangimento, e de deliberadamente agirem para mitigar este sentimento com base apenas em seu bom senso.

Assim, com uma atuação que é, quase sempre, do tipo profunda (LEE et al., 2017), os FLFs do varejo farmacêutico de Teresópolis valem-se de suas CEs, especialmente da empatia, para identificar as emoções dos clientes constrangidos, tentando, na sequência, adotar o comportamento de *rapport* que julgam mais adequado. Este aparente amorismo no tratamento dos clientes mostra que, na cidade estudada, o segmento de farmácias carece de um melhor entendimento a respeito das necessidades de seus clientes – no caso, os constrangidos, mas com grande possibilidade de esta visão míope estar contaminando as vendas em geral, por impossibilitar a identificação das reais necessidades de cada tipo de consumidor.

Este fenômeno assume contornos mais graves porquanto a pesquisa indicou que as capacidades gerenciais das farmácias estudadas carecem de desenvolvimento. Ficou evidenciado o caso de gerentes que negam a existência de clientes constrangidos, em total contraposição à maioria dos FLFs, que disseram que isto é um fato: três dos quatro gerentes entrevistados entendem que constrangimento é “coisa do passado”, ou, pelo menos, que foi substituído por forma que foge ao tradicional, quando remete à falta de clareza entre médico e paciente.

Pode-se imaginar que esta posição gerencial seja tão somente uma reação dos entrevistados à sua autocrítica quando, vendo-se envolvido em entrevista que tangencia a falta de treinamento do FLF, toma para si a culpa por esta lacuna, e prefere negar a existência do motivo que deveria ter levado ao (inexistente) treinamento. Em outras palavras, estar-se-ia diante do viés ligado ao contexto da pesquisa (POUPART, 2014), em que entrevistados pouco à vontade podem mentir.

Contudo, esta posição gerencial também pode ser interpretada como uma legítima representante da falta de conhecimento dos gerentes quanto à necessidade de atendimento às idiosincrasias dos diversos tipos de clientes – fenômeno sério em se tratando de estabelecimentos comerciais teoricamente amparados por política comercial moderna.

Esta última impressão parece encontrar robustez no fato de todos os incidentes relativos à subcategoria “Atendimento com distanciamento profissional” terem ocorrido na rede D, assim como todos os incidentes relativos à subcategoria “atendimento discreto” terem sido obtidos na rede H. Isto pode indicar recorrência de comportamentos de *rapport*, ou melhor, um padrão específico por rede, sugerindo que, de fato, haveria variações quanto ao preparo profissional dos gestores.

Fica, portanto, a sugestão de que as redes treinem suas equipes de forma a antecipar necessidades de todos os tipos de clientes, melhorando-lhes a experiência de serviço e não a reduzindo, o que poderia garantir uma maior sensibilidade dos profissionais às necessidades do cliente constrangido. Uma vez melhor compreendendo este tipo de cliente, uma maior proatividade por parte do FLF poderia contribuir para diminuir o desconforto do cliente e, principalmente, torná-lo fiel à loja ao garantir ambiente de compra mais anônimo (ESMARK JONES; BARNEY; FARMER, 2018).

Por exemplo, o sistema de camuflagem identificado nesta pesquisa poderia ser utilizado de forma mais ampla e institucionalizada. Ao invés de retirar os

medicamentos das embalagens apenas quando solicitado, as farmácias poderiam colocar os medicamentos que constroem em embalagem não transparente ainda no balcão, colando etiqueta com preço sobre esta última. Desta forma, ninguém mais, além do cliente e do FLF envolvido, saberia o que está sendo adquirido.

Outro exemplo de iniciativa que as redes poderiam abraçar seria a disponibilização de FLFs dos dois gêneros, de modo que os clientes constroídos pudessem selecionar um seu semelhante para executar a transação. Esta preferência, por sinal, encontra eco em estudos recentes que comprovaram a importância da diversidade de gênero na prestação de serviços (NAGAI; PETRONGOLO, 2017; BORGHANS; BASTER WEEL; WEINBERG, 2014), e com Brack e Benkenstein (2012), para quem quanto mais os clientes se sentem semelhantes aos vendedores, maior é sua intenção de comprar a partir deles.

Uma segunda – e muito relevante – contribuição gerencial advém da insólita descoberta da pesquisa primária de que o constrangimento pode ser decorrente da falta de clareza entre médico e paciente. Ou seja, trata-se de revelação que, fugindo da forma “tradicional” do constrangimento de cliente em ambiente de farmácia, encontra raízes em uma falha na comunicação entre prestador de serviço – no caso, o médico – e seus pacientes.

Esta contribuição remete a elementos caros ao Marketing de relacionamento aplicado a serviços, tais como confiança e lealdade. Isto porque pode-se imaginar tanto o sentimento de um paciente que sinta não ter sido suficientemente considerado em uma decisão de prescrição de medicamento, ou seja, decisão que diz respeito à sua própria saúde, como seu comportamento consecutivamente a esta percepção - em especial no que diz respeito ao abandono do médico que o levou àquela situação (MORGAN; HUNT, 1994; PAYNE; FROW, 2017).

6.4 CARACTERÍSTICAS E LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Como qualquer pesquisa qualitativa, esta está sujeita a características clássicas desta abordagem. Por exemplo, na leitura dos resultados deve ser considerada, como variável de extrema importância, o nível de consciência em que a comunicação se dá, redundando no espaço que pode haver entre aquilo que se deseja comunicar e sua interpretação (HALL; HORGAN; MURPHY, 2018). Assim, nem tudo

que foi comunicado pode ter sido identificado e, se o foi, sempre haverá a possibilidade de não ter sido compreendido completamente e com precisão.

Outro ponto relevante enquanto limitação é aquele já mencionado na seção 6.3, ou seja, a eventual existência de viés ligado ao contexto da pesquisa. Ademais, este pode, também, ter sido acompanhado de dois outros tipos de viés (POUPART, 2014):

1) Aquele ligado ao dispositivo de investigação: o ambiente de salão de vendas em que a pesquisa foi aplicada pode, por si só, ter causado constrangimento aos participantes pelo fato haver a presença de outras pessoas- tanto clientes como FLFs – cujo olhar seria percebido como um juiz moral (HELLER, 2003). Além disso, outros fatores, tais como o movimento da loja podem ter incentivado o entrevistado a responder a pesquisa de forma mais rápida, acarretando a omissão de dados possivelmente relevantes;

2) Aquele ligado à relação entrevistador-entrevistado: pode-se dizer que, nesta relação, também é necessário haver *rapport*. Do ponto de vista não verbal, o entrevistador emite, de forma consciente e inconsciente, mensagens que, ao serem interpretadas pelos FLFs, podem causar viés. No caso, apesar de a entrevistadora ter tido o cuidado de adequar sua vestimenta de forma a ter sua aparência similar ao uniforme usado pelos FLFs, não é possível precisar até que ponto outros elementos da CINV, principalmente aqueles que são transmitidos de forma inconsciente, em especial a expressão facial, podem ter causado algum viés.

Além destes elementos, considerou-se que a delimitação geográfica da pesquisa, dado o tamanho da cidade de Teresópolis, configurou-se simultaneamente como uma vantagem e como uma limitação, por dois motivos:

1) Foi inevitável incluir farmácias de porte não muito grande, a fim de se atingir o número exigido de pesquisados, Com isto, não raro ocorreu de, nas farmácias de menor porte, o fato de o FLF trabalhar sozinho no salão obrigar à interrupção da pesquisa para ele poder atender clientes que chegavam – interrupções essas que prejudicavam a aplicação da técnica;

2) Conforme a autora desta dissertação executava sua pesquisa, ela passou a ser reconhecida na cidade, dado o pequeno porte desta. Este fenômeno facilitou-lhe o acesso às farmácias, mas também ocasionou eventos que podem ter afetado o resultado, tais como a antecipação de perguntas da pesquisa, fenômeno já apontado na seção 3.4 desta dissertação. No caso, identificou-se

que não era aconselhável incluir a promotora de vendas na pesquisa porque, entre outras razões, como essa profissional não ficava em uma só loja, ao identificar a pesquisadora em uma unidade em que a pesquisa ainda não havia sido aplicada ela se dirigia aos FLFs e antecipava o motivo da pesquisa e ou algumas questões que ocorreriam naquele encontro. Porém, sendo a pesquisadora reconhecida por todos os FLFs da cidade e não só pela promotora, isso tornou-se um problema em larga escala na medida em que foi preciso gerenciar vários casos deste tipo.

6.5 SUGESTÕES DE FUTURAS PESQUISAS

- a) Aplicar a mesma pesquisa em farmácias de uma cidade maior, com ritmo ditado pela máxima produtividade, em busca de comportamentos de *rapport* alternativos submetidos á necessidade de maior velocidade no atendimento aos clientes;
- b) Pesquisar, sob a ótica do cliente, o que causa constrangimento em situações de compra em varejo farmacêutico, estratificando por gênero e por idade;
- c) Identificar que tipos de *rapport* utilizados pelos FLFs são entendidos pelos clientes de farmácias como realmente capazes de amenizar o constrangimento, assim como aqueles tipos de *rapport* que, apesar da boa intenção do FLF, terminam por agravar o constrangimento. Ou seja, cruzar as informações desta pesquisa com aquilo que o cliente acredita que é ideal para si ou identificar o atendimento que ele aceita por não ter outra opção, mas que gostaria que fosse de outra forma;
- d) Investigar o efeito da falha de comunicação entre médico e paciente que acarreta constrangimento quando este último é surpreendido ao adquirir produtos prescritos que o deixam constrangido;
- e) Investigar se os (eventuais) treinamentos oferecidos pelas redes de farmácias a seus FLFs que incluem ações específicas para lidar com o constrangimento dos clientes podem ser considerados eficientes e eficazes à luz das necessidades destes clientes.
- f) Investigar situações de compra, em outros segmentos que não o farmacêutico, que trazem constrangimento ao cliente e que ainda não tenham sido amplamente estudadas pela academia;

- g) Criar uma métrica para o constrangimento nas situações de compra, indo das mais brandas às mais expositivas;
- h) Identificar especificamente os tipos de linguagem e de posturas que auxiliam e que prejudicam qualquer tipo de *rapport*.

APÊNDICE

Script para levantamento de evidências da TIC

Solicitação de autorização ao gerente	<p>Gostaria de solicitar a sua autorização para realizar uma pesquisa com fins acadêmicos com a sua equipe de atendimento de balcão. O meu estudo é sobre possível constrangimento do cliente em situações de compra em uma farmácia. Já apliquei a mesma pesquisa nas farmácias vizinhas. É bem rápido, nem o nome da farmácia nem dos profissionais serão citados.</p>
Abordagem para o profissional	<p>O propósito da minha pesquisa é entender melhor como se comportam os clientes constrangidos e o que um funcionário de farmácia faz para lidar com a situação. Para isto eu vou fazer algumas perguntas bem simples, OK?</p> <p>A primeira pergunta é para ser respondida por "sim" ou "não", OK? Depois eu farei outras perguntas pra gente continuar o assunto, OK?</p> <p>Sem precisar me dizer qual foi o produto ou medicamento, já aconteceu de você atender um cliente que você notou que estava constrangido?</p> <p>Você pode me contar como foi que você notou que o cliente estava constrangido? [ter o cuidado de não alertar o abordado que ainda não vai querer saber o que ele fez, porque pode ser que ele não tenha feito nada, o que poderia levá-lo a se sentir culpado prejudicando o resultado do resto da aplicação da TIC].</p> <p>Você lembra se você fez alguma coisa para deixar o cliente mais à vontade?</p>

REFERÊNCIAS

- AGUIAR, E. C.; FARIAS, S. A. Percepção da Presença dos Outros Consumidores e sua Relação com Emoções e Valor Hedônico de Compra. **Revista de Administração de Empresas**, v. 55, n. 6, p. 712–723, 2015.
- AL-SHAWAF, L.; CONROY-BEAM, D.; ASAO, K.; BUSS, D. M. Human Emotions: An Evolutionary Psychological Perspective. **Emotion Review**, v. 8, n. 2, p. 173–186, 2016.
- ALVES, L.; FERNANDO, I. A Cultura Chinesa nos Negócios na Percepção de Brasileiros Expatriados. **Revista Eletrônica de Negócios Internacionais**, v. 10, n. 3, p. 31–43, 2015.
- ANDERSON, S. T.; SMITH, J. S. An Empirical Examination of the Impact of Tri-Dyadic Fit on the Service Experience. **Journal of Service Management**, v. 27, n. 3, p. 299–319, 2016.
- ARNDT, A. D.; EKEBAS-TUREDI, C. Do Men and Women Use Different Tactics to Cope With the Embarrassment of Buying Condoms? **J Consumer Behav.**, v. 1, p. 1–12, 2017.
- ATKINSON, A. P.; DITTRICH, W. H.; GEMMELL, A. J.; YOUNG, A. W. Emotion Perception From Dynamic and Static Body Expressions in Point-Light and Full-Light Displays. **Perception**, v. 33, n. 6, p. 717–746, 2004.
- BAGOZZI, R. P.; GOPINATH, M.; NYER, P. U. The Role of Emotions in Marketing. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 27, n. 2, p. 184–206, 1999.
- BAIER, A. Trust and antitrust. **Ethics**, v. 96, n. 2, p. 231-260, 1986.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.
- BARRETT, L. F. Emotions are Real. **Emotion**, v. 12, n. 3, p. 413–429, 2012.
- BATEMAN, C.; VALENTINE, S. The impact of salesperson customer orientation on the evaluation of a salesperson's ethical treatment, trust in the salesperson, and intentions to purchase. **Journal of Personal Selling and Sales Management**, v. 35, n. 2, p. 125–142, 2015.
- BATESON, J. Why We Need Service Marketing. In: **Conceptual and Theoretical Developments in Marketing**. FERREL, O. C.; BROWN, S.; LAMB Jr., C., eds. Chicago: American Marketing Association, p. 131-146, 1979.
- BAUER, Martin W.; GASKELL, George (Ed.). **Qualitative researching with text, image and sound: A practical handbook for social research**. Sage, 2000.
- BERNIERI, F. J.; GILLIS, J. S.; DAVIS, J.M.; GRAHE, J. E. Dyad rapport and the accuracy of its judgment across situations: A lens model analysis. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 71, n. 1, p. 110–129, 1996.
- BERRY, L. L. Descobrimos a Essência do Serviço: Os Novos Geradores de Sucesso Sustentável dos Negócios. In: Rio De Janeiro: Qualitymark, 2001. p. 308.
- BITNER, M. J.; BOOMS, B. H.; TETREAULT, M. S. The Service Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents. **Journal of Marketing**, v. 54, n. 1, p. 71, 1990.
- BLAIKIE, N. **Designing social research**. Cambridge: Polity Press, 2005
- BORGHANS, L.; TER WEEL, B.; WEINBERG, B. A. People skills and the labor-market outcomes of underrepresented groups. **ILR Review**, v. 67, n. 2, p. 287-334, 2014.
- BOTT, G.; TOURISH, D. The critical incident technique reappraised. **Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal**, v. 11, n. 4, p. 276–300, 2016.
- BRACK, A. D.; BENKENSTEIN, M. The effects of overall similarity regarding the customer-to-customer-relationship in a service context. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 19, n. 5, p. 501–509, 2012.
- BURGOON, J. K.; BIRK, T.; PFAU, M. Nonverbal Behaviors, Persuasion, and Credibility. **Human Communication Research**, v. 17, n. 1, p. 140–169, 1990.
- _____; GUERRERO, L.; FLOYD, K. **Nonverbal Communication**. New York: Routledge, 2016.

- CASTALDO, S.; GROSSO, M.; MALLARINI, E.; RINDONE, M. The Missing Path to Gain Customers Loyalty in Pharmacy Retail: The Role of the Store in Developing Satisfaction and Trust. **Research in Social and Administrative Pharmacy**, v. 12, n. 5, p. 699–712, 2016.
- CASTLEBERRY, S. B.; TANNER, J. F. J. **Selling: Building Partnerships**. 9. ed. MN Duluth: McGraw-Hill Education, 2013.
- CAVANAGH, S. Content analysis: Concepts, methods and applications. **Nurse Researcher**, v. 4, n. 3, p. 5-16, 1997.
- CERVO, A. L.; BERVIAN P, A.; DA SILVA, R. **Metodologia Científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- CHELL, E.; PITTAWAY, L. A study of entrepreneurship in the restaurant and café industry: exploratory work using the critical incident technique as a methodology. **International Journal of Hospitality Management**, v. 17, n. 1, p. 23–32, 1998.
- COLQUITT, J. A.; SCOTT, B. A.; LEPINE, J. A. Trust, Trustworthiness, and Trust Propensity: A Meta-Analytic Test of Their Unique Relationships With Risk Taking and Job Performance. **Journal of Applied Psychology**, v. 92, n. 4, p. 909–927, 2007.
- CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativa, quantitativo e misto**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.
- _____. **Investigação qualitativa e projeto de pesquisa: escolhendo entre as cinco abordagens**. 3. ed. Porto Alegre: Penso, 2014.
- _____; MILLER, D. Determining validity in qualitative inquiry. **Theory into Practice**, v. 39, n. 3, p. 124-131, 2000.
- CROWLEY, B. P.; DELFICO, J. F. **Content analysis: A methodology for structuring and analyzing written material**. United States General Accounting Office (GAO), Program Evaluation and Methodology Division, 1996. Disponível em <http://www.gao.gov/assets/80/76281.pdf>. Acesso em 18 mai 2018.
- CHAIKEN, S. Communicator Physical Attractiveness and Persuasion. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 37, n. 8, p. 1387–1397, 1979.
- CHANG, H. H.; TSAI, Y.- C.; CHEN, S.- H.; HUANG, G.- H.; TSENG, Y. H. Building Long-Term Partnerships by Certificate Implementation: A Social Exchange Theory Perspective. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 30, n. 7, p. 867–879, 2015.
- CHURCHILL, G. A.; COLLINS, R. H.; STRANG, W. A. Should retail salespersons be similar to their customers. **Journal of Retailing**, v. 51, n. 3, p. 29-&, 1975.
- CRUSCO, A. H.; WETZEL, C. G. The Midas Touch: The Effects of Interpersonal Touch on Restaurant Tipping. **Personality and Social Psychology Bulletin**, v. 10, n. 4, p. 512–517, 1984.
- DAHL, D. W.; MANCHANDA, R. V.; ARGO, J. J. Embarrassment in Consumer Purchase: The Roles of Social Presence and Purchase Familiarity. **Journal of Consumer Research**, v. 28, n. 3, p. 473–481, 2001.
- DAMASCENA, E.; FARIAS, S. Os elementos sensoriais em supermercados: um estudo junto a pessoas com deficiência visual na perspectiva da pesquisa transformativa do consumidor. In: XXXVII Encontro da ANPAD. **Anais...** Rio de Janeiro (RJ), setembro 2013.
- DELA COLETA, J. A.; DELA COLETA, M. F. A técnica dos incidentes críticos: 30 anos de utilização no Brasil na Psicologia, Administração, Saúde e Educação. **Taubaté: Cabral Editora e Livraria Universitária**, 2004.
- DELL, S. A. **Relational Communication and Organizational Customer Loyalty (Customer Loyalty)**. Doctoral Dissertation. University of Denver, Business Administration Marketing. Denver, p. 198. 1991.
- DELCOURT, C.; GREMLER, D. D.; VAN RIEL, A.C.R.; VAN BIRGELEN, M.J. H. Employee Emotional Competence: Construct Conceptualization and Validation of a Customer-Based Measure. **Journal of Service Research**, v. 19, n. 1, p. 72–87, 2016.

- DEMARREE, K.; CLARK, C.; WHEELER, S.; BRIÑOL, P.; PETTY, R. On the Pursuit of Desired Attitudes: Wanting a Different Attitude Affects Information Processing and Behavior. **Journal of Experimental Social Psychology**, v. 70, p. 129–142, 2017.
- DERBAIX, C.; VANHAMME, J. Inducing Word-Of-Mouth By Eliciting Surprise – A Pilot Investigation. **Journal of Economic Psychology**, v. 24, n. 1, p. 99–116, 2003.
- DEWITT, T.; BRADY, M. K. Rethinking Service Recovery Strategies: The Effect of Rapport on Consumer Responses to Service Failure. **Journal of Service Research**, v. 6, n. 2, p. 193–207, 2003.
- DOUCET, L.; SHAO, B.; WANG, L.; OLDHAM, G.R. I Know How You Feel, But it Does Not Always Help: Integrating Emotion Recognition, Agreeableness, and Cognitive Ability in a Compensatory Model of Service Performance. **Journal of Service Management**, v. 27, n. 3, p. 1–34, 2016.
- EDGETT, S.; PARKINSON, S. Marketing for Service Industries - A Review. **The Service Industries Journal**, v. 13, n. 3, p. 19–39, 1993.
- EDVARDSSON, B. O. e ROSS, I. Critical Incident Techniques: Towards a Framework for Analyzing the Criticality of Critical Incidents. **International Journal of Service Industry Management**, 2001 pp. 251 – 268.
- ELO, S.; KYNGÄS, H. The qualitative content analysis process. **Journal of Advanced Nursing**, v. 62, n. 1, p. 107-115, 2008.
- ERCEAU, D.; GUÉGUEN, N. Tactile Contact and Evaluation of the Toucher. **The Journal of Social Psychology**, v. 147, n. 4, p. 441–444, 2007.
- ESMARK JONES, C. L.; BARNEY, C.; FARMER, A. Appreciating Anonymity: An Exploration of Embarrassing Products and the Power of Blending In. **Journal of Retailing**, v. 94, n. 2, p. 186–202, 2018.
- EWING, M. T.; PINTO, T. M.; SOUTAR, G. N. Agency-client chemistry: demographic and psychographic influences. **International Journal of Advertising**, v. 20, n. 2, p. 169-187, 2001.
- FATIMA, J. K.; RAZZAQUE, M. A. Roles of trust on rapport and satisfaction in services. **Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics**, v. 26, n. 4, p. 566–578, 2014.
- FARIA, A. A. M.; LINHARES, P. T. S. O preço da passagem no discurso de uma empresa de ônibus. In: Machado, I. L. (Ed.). **Análises de discursos: sedução e persuasão** (Cadernos de Pesquisa do NAPq. Nº 13). Belo Horizonte: FALE/UFMG/NAPq, 1993.
- FERREIRA, B. M.; CAPELLI, S. A Importância do Toque em Marketing. **Millenium**, v. 2, n. 2, p. 121–134, 2017.
- FIGUEIREDO, A. A.; CUPOLILLO, M. B. N. Rituais de Beleza para o Trabalho: Transformação e Adequação da “Cara de Nada”. In: Encontro Nacional Da Associação Nacional Dos Programas De Pós-Graduação E Pesquisa Em Administração, 37, 2013, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: EnANPAD, 2013.
- FISHER, J. D.; RYTTING, M.; HESLIN, R. Hands touching hands: Affective and evaluative effects of an interpersonal touch. **Sociometry**, p. 416-421, 1976.
- FLANAGAN, J. The critical incident technique. **Psychological Bulletin**, vol. 51, n. 4, p. 28-40, 1954.
- FORD, W. S. Z. Evaluation of the Indirect Influence of Courteous Service on Customer Discretionary Behavior. **Human Communication Research**, v. 22, n. 1, p. 65–89, 1995.
- _____; ETIENNE, C. N. Can I help you? A framework for the interdisciplinary research on customer service encounters. **Management Communication Quarterly**, v. 7, n. 4, p. 413-441, 1994.
- FREITAS, F. F. Q.; COSTA, K. N. F. M.; REBOUÇAS, C. B. A.; FERNANDES, M. G. M.; LIMA, J. O. Comunicação Não Verbal entre Enfermeiros e Idosos À Luz da Proxêmica. **Revista Brasileira de Enfermagem**, v. 67, n. 6, p. 928–935, 2014.

- FRIEND, S. B.; JOHNSON, J. S.; SOHI, R. S. Propensity to Trust Salespeople: A Contingent Multilevel-Multisource Examination. **Journal of Business Research**, v. 83, p. 1–9, 2018.
- FUSCH, P. I.; NESS, L. R. Are we there yet? Data saturation in qualitative research. **The Qualitative Report**, v. 20, n. 9, p. 1408–1416, 2015.
- GABRIEL, A. S.; ACOSTA, J. D.; GRANDEY, A. A. The Value of a Smile: Does Emotional Performance Matter More in Familiar or Unfamiliar Exchanges? **Journal of Business and Psychology**, v. 30, n. 1, p. 37–50, 2015.
- GALLAN, A. S.; JARVIS, C. B.; BROWN, S. W.; BITNER, M. J. Customer positivity and participation in services: An empirical test in a health care context. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 41, n. 3, p. 338–356, 2013.
- GIDMAN, W.; WARD, P.; MCGREGOR, L. Understanding Public Trust in Services Provided By Community Pharmacists Relative to Those Provided by General Practitioners: A Qualitative Study. **BMJ Open**, v. 2, n. 3, p. 1–12, 2012.
- GIEBELHAUSEN, M. et al. Touch Versus Tech: When Technology Functions as a Barrier or a Benefit to Service Encounters. **Journal of Marketing**, v. 78, n. July, p. 113–124, 2014.
- GILL, R. Análise de discurso. In BAUER, M.; GASKELL, G. **Pesquisa Qualitativa, com Texto, Imagem e Som**. Petrópolis (RJ): Vozes, 2000, 6 ed.
- GOFFMAN, E. Embarrassment and Social Organization. **American Journal of Sociology**, v. 62, n. 3, p. 264–271, 1956.
- GOLDIN-MEADOW, S.; ALIBALI, M. W. Gesture's role in speaking, learning, and creating language. **Annual review of psychology**, v. 64, p. 257–283, 2013.
- GRACE, D. How Embarrassing! An Exploratory Study of Critical Incidents Including Affective Reactions. **Journal of Service Research**, v. 9, n. 3, p. 271–284, 2007.
- _____. An Examination of Consumer Embarrassment and Repatronage Intentions in the Context of Emotional Service Encounters. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 16, n. 1, p. 1–9, 2009.
- GRAEF, F. **Rapport em Vendas**. Disponível em: <<https://www.fredgraef.com.br/blog/rapport-dicas-rapidas/>>. Acesso em: 27 mar. 2018.
- GRANDEY, A. A. Emotional Regulation in the Workplace: A New Way to Conceptualize Emotional Labor. **Journal of Occupational Health Psychology**, v. 5, n. 1, p. 95–110, 2000.
- GREMLER, D. D. The critical incident technique in service research. **Journal of Service Research**, v. 7, n. 1, p. 65–89, 2004.
- _____; BROWN, S. W. Service Loyalty: Antecedents, Components, and Outcomes. In: **AMA Winter Educator'S Conference: Marketing Theory and Applications**. Chicago: American Marketing Association, 1998. p. 165–166.
- _____; GWINNER, K. P. Customer-Employee Rapport in Service Relationships. **Journal Of Service Research**, v. 3, n. 1, p. 82–104, 2000.
- _____. Rapport-Building Behaviors Used by Retail Employees. **Journal of Retailing**, v. 84, n. 3, p. 308–324, 2008.
- GUMMESSON, E. Exit Services Marketing – Enter Service Marketing. **Journal of Customer Behaviour**, v. 6, n. 2, p. 113–41, 2007
- _____; LUSCH, R.; VARGO, S. Transitioning from Service Management to Service-Dominant Logic: Observations And Recommendations. **International Journal of Quality and Service Sciences**, v. 2, n. 1, p.8–22, 2010
- GWINNER, K. P.; BITNER, M. J.; BROWN, S. W.; KUMAR, A. Service Customization Through Employee Adaptiveness. **Journal of Service Research**, v. 8, n. 2, p. 131–148, 2005.
- HALL, E. T. A System for the Notation of Proxemic Behavior. **American Anthropologist**, v. 65, n. 5, p. 1003–1026, 1963.
- HALL, J. A.; COATS, E. J.; LEBEAU, L. S. Nonverbal Behavior and the Vertical Dimension of Social Relations: A Meta-Analysis. **Psychological Bulletin**, v. 131, n. 6, p. 898–924, 2005.

- _____.; HORGAN, T.G.; MURPHY, N. A. Nonverbal Communication. **Annual Review of Psychology**, v. 70, n. 1, p. 1-24, 2018
- HALL, M.A.; DUGAN, E.; ZHENG, B.; MISHRA, A.K. Trust in Physicians and Medical Institutions: What is It, can it be Measured, and does it matter? **The Milbank Quarterly**, v. 79, n. 4, p. 613–639, 2001.
- _____. **Reading Ethnographic Research: A Critical Guide**. London: Longmans, 1990
- HAWES, J. To know me is to trust me. **Industrial Marketing Management**, v. 23, n. 3, p. 215-219, 1994.
- HE, Y.; CHEN, Q.; ALDEN, D. L. Consumption in the public eye: The influence of social presence on service experience. **Journal of Business Research**, v. 65, n. 3, p. 302–310, 2012.
- HEINTZMAN, M.; Leathers, D. G.; Parrott R. L.; Cairns, A. B. III. Nonverbal rapport-building behaviors' effects on perceptions of a supervisor. **Management Communication Quarterly**, v. 7, n. 2, p. 181-208, 1993.
- HELLER, A. Five Approaches to the Phenomenon of Shame. **Social Research**, v. 70, n. 4, p. 1015–1030, 2003.
- HENKEL, A. P.; BOEGERSHAUSEN, J.; RAFAELI, A.; LEMMINK, J. The Social Dimension of Service Interactions. **Journal of Service Research**, v. 20, n. 2, p. 120–134, 2017
- HENNIG-THURAU, T.; GROTH, M.; PAUL, M.; GREMLER, D. Are All Smiles Created Equal? How Emotional Contagion and Emotional Labor Affect Service Relationships. **Journal of Marketing**, v. 70, n. 3, p. 58–73, 2006.
- HOCHSCHILD, A. R. **The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling**. California: University of California Press, 2012.
- HORNIK, J. Tactile Stimulation and Consumer Response. **Journal of Consumer Research**, v. 19, n. 3, p. 449–458, 1992.
- HUGHES, S. M.; MOGILSKI, J. K.; HARRISON, M. A. The Perception and Parameters of Intentional Voice Manipulation. **Journal of Nonverbal Behavior**, v. 38, n. 1, p. 107–127, 2014.
- HUMAN, L. J.; BIESANZ, J. C. Through the Looking Glass Clearly: Accuracy and Assumed Similarity in Well-Adjusted Individuals' First Impressions. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 100, n. 2, p. 349–364, 2011.
- HYUN, S. S.; KIM, I. Identifying Optimal Rapport-Building Behaviors In Inducing Patrons' Emotional Attachment In Luxury Restaurants. **Journal of Hospitality and Tourism Research**, v. 38, n. 2, p. 162–198, 2014.
- IBGE. INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Estimativa populacional 2018**. Disponível em <https://www.ibge.gov.br/geociencias-novportal/organizacao-do-territorio/estrutura-territorial/15761-areas-dos-municipios.html?&t=destaques>. Acesso em 22 nov 2018
- INSTITUTO RACINE. **Varejo Farmacêutico - Cursos**. Disponível em: <<http://www.racine.com.br/setor/varejo-farmacaceutico/>>. Acesso em: 27 mar. 2018.
- INVESTOPEDIA. **Adaptive selling**. Disponível em <<https://www.investopedia.com/terms/a/adaptive-selling.asp>>. Acesso em 04 abr 2018.
- ISABELLA, G.; BARROS, L. S. G.; MAZZON, J. A. A Influência do Constrangimento do Consumidor no Processo de Compra. **RAC - Revista de Administração Contemporânea - Anpad**, v. 19, n. 5, p. 626–648, 2015.
- IZARD, C. E. **Human emotions**. New York: Springer Science & Business Media, 2013.
- JANI, D.; HAN, H. Influence of Environmental Stimuli on Hotel Customer Emotional Loyalty Response: Testing the Moderating Effect of the Big Five Personality Factors. **International Journal of Hospitality Management**, v. 44, p. 48–57, 2015.

JERGER, C.; WIRTZ, J. Service Employee Responses to Angry Customer Complaints: The Roles of Customer Status and Service Climate. **Journal of Service Research**, v.20, n.4, p. 362-368, 2017.

JOHNSTON, Robert. The Determinants of Service Quality: Satisfiers and Dissatisfiers. **International Journal of Service Industry Management**. 1995, pp. 53 – 71.

KAHLE, L. R.; HOMER, P. M. Physical Attractiveness of the Celebrity Endorser: A Social Adaptation Perspective. **Journal of Consumer Research**, v. 11, n. 4, p. 954, 1985.

KELTNER, D. Evidence for the Distinctness of Embarrassment, Shame, and Guilt: A Study of Recalled Antecedents and Facial Expressions of Emotion. **Cognition & Emotion**, v. 10, n. 2, p. 155–172, 1996.

_____; BUSWELL, B. N. Embarrassment: Its Distinct Form and Appeasement Functions. **Psychological Bulletin**, v. 122, n. 3, p. 250–270, 1997.

_____; TRACY, J.; SAUTER, D. A.; CORDARO, D.C.; McNEIL, G. Expression of Emotion Dacher. In: LEWIS, M., HAVILAND-JONES, J.M., FELDMAN BARRETT, L. (Ed.). **Handbook of Emotion**. New York: Guilford Press, 2016. p. 467–482.

KIM, S. Y.; YIR, Y. Embarrassed Customers: The Dark Side of Receiving Help from Others. **Journal of Service Management**, v. 28, n. 4, p. 788–806, 2017.

KIM, K.; BAKER, M. A. How the Employee Looks and Looks at You: Building Customer–Employee Rapport. **Journal of Hospitality & Tourism Research**, v. 20, n. 10, p. 1–21, 2017.

KONDRACKI, N. L.; WELLMAN, N. S.; AMUNDSON, D. R. Content analysis: Review of methods and their applications in nutrition education. **Journal of Nutrition Education and Behavior**, v. 34, n. 4, p. 224-230, 2002.

LABAHN, D. W. Advertiser perceptions of fair compensation, confidentiality, and rapport. **Journal of Advertising Research**, v. 36, n. 2, p. 28-39, 1996.

LABRECQUE, L. I.; PATRICK, V. M.; MILNE, G. R. The Marketers' Prismatic Palette: A Review of Color Research and Future Directions. **Psychology & Marketing**, v. 30, n. 2, p. 187–202, 2013.

LADHARI, R.; SOUIDEN, N.; DUFOUR, B. The Role of Emotions in Utilitarian Service Settings: The Effects of Emotional Satisfaction on Product Perception and Behavioral Intentions. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 34, n. 1, p. 10–18, 2017.

LEE, J.; KIM, M.; PARK, M. The Impact of Internalized Shame on Social Anxiety in Adolescence: The Mediating Role of Experiential Avoidance. **Journal of Asia Pacific Counseling**, v. 4, n. 1, p. 65–81, 2014.

LEE, J.; OK, C. M.; LEE, S.-H.; LEE, C.-K. Relationship Between Emotional Labor and Customer Orientation Among Airline Service Employees. **Journal of Travel Research**, v. 1, n. 18, p. 1–18, 2017.

LEVAV, J.; ARGO, J. J. Physical Contact and Financial Risk Taking. **Psychological Science: A Journal of the American Psychological Society / APS**, v. 21, n. 6, p. 804–810, 2010.

LIM, E. A. C.; LEE, Y. H.; FOO, M.-D. Frontline employees' nonverbal cues in service encounters: a double-edged sword. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 45, n. 5, p. 657–676, 2017.

LIMBU, Y.B.; JAYACHANDRAN, C.; BABIN, B.B.; PETERSON, R.T. Empathy, Nonverbal Immediacy, and Salesperson Performance: The Mediating Role of Adaptive Selling Behavior. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 31, n. 5, 2016.

LIN, C.-Y.; LIN, J.-S. C. The Influence of Service Employees' Nonverbal Communication on Customer- Employee Rapport in the Service Encounter. **Journal of Service Management**, v. 28, n. 1, p. 107–132, 2017.

LINDQUIST, K. A. Emotions Emerge from More Basic Psychological Ingredients: A Modern Psychological Constructionist Model. **Emotion Review**, v. 5, n. 4, p. 356–368, 2013.

- _____; MacCORMACK, J. K.; SHABLACK, H. **The Role of Language in Emotion: Predictions from Psychological Constructionism**. Disponível em: <<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4396134/>>. Acesso em: 29 nov. 2017.
- LOHMANN, K.; PYKA, S. S.; ZANGER, C. The Effects of Smileys on Receivers' Emotions. **Journal of Consumer Marketing**, v. 34, n. 6, p. 489–495, 2017.
- LUSCH, R. F.; VARGO, S. L. Service-dominant logic: reactions, reflections and refinements. **Marketing theory**, v. 6, n. 3, p. 281-288, 2006.
- MacINTOSH, G. The role of rapport in professional services: antecedents and outcomes. **Journal of Services Marketing**, v. 23, n. 2, p. 70–78, 2009
- MATILLA, A. S.; ENZ, C. A. Non-Verbal Presence: How Changing Your Behaviour Can Increase Your Ratings for Persuasion, Leadership and Confidence. **Journal of Service Research**, v. 4, n. 4, p. 268–277, 2002.
- MATUTE, J.; PALAU-SAUMELL, R.; VIGLIA, G. Beyond chemistry: the role of employee emotional competence in personalized services. **Journal of Services Marketing**, v. 32, n. 3, p. 346–359, 2018.
- MARTIN, B. A. S.; NUTTALL, P. Tense from Touch: Examining Accidental Interpersonal Touch between Consumers. **Psychology and Marketing**, v. 34, n. 10, p. 946–955, 2017.
- MARTINS, G. A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da Investigação Científica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2016.
- MAYRING, P. Qualitative content analysis. **Forum: Qualitative Social Research**, v. 1, n. 2, 2000. Disponível em <http://217.160.35.246/fqs-texte/2-00/2-00mayring-e.pdf>. Acesso em 17mai2018.
- McGETTIGANA, C.; SCOTT, S. K. Voluntary and Involuntary Processes Affect the Production of Verbal and Non-Verbal Signals by the Human Voice. **Behavioral and Brain Sciences**, v. 37, n. 6, p. 564–565, 2014.
- McLAUGHLIN, D. M.; CARR, E. G. Quality of rapport as a setting event for problem behavior: Assessment and intervention. **Journal of Positive Behavior Interventions**, v. 7, n. 2, p. 68-91, 2005.
- MEHRABIAN, A.; WILLIAMS, M. Nonverbal Concomitants of Perceived and Intended Persuasiveness. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 13, n. 1, p. 37–58, 1969.
- MICHEL, S. Analyzing Service Failures and Recoveries: A Process Approach. **International Journal of Service Industry Management**. 2001, pp. 20 – 33.
- MODIGLIANI, A. Embarrassment and Embarrassability. **Sociometry**, v. 31, n. 3, p. 313–326, 1968.
- _____. Embarrassment, Facework, and Eye Contact: Testing a Theory of Embarrassment. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 17, n. 1, p. 15–24, 1971.
- MÖLLERING, Guido. The nature of trust: From Georg Simmel to a theory of expectation, interpretation and suspension. **Sociology**, v. 35, n. 2, p. 403-420, 2001.
- MOORMAN, C.; DESHPANDE, R.; ZALTMAN, G. Factors Affecting Trust in Market Research Relationships. **Journal of Marketing**, v. 57, n. 1, p. 81–101, 1993.
- _____; ZALTMAN, G.; DESHPANDE, R. Relationships between Providers and Users of Market Research: The Dynamics of Trust Within and between Organizations. **Journal of Marketing**, v. 29, n. 3, p. 314–328, 1992.
- MORETTI, F.; VAN VLIET, L.; BENSING, J.; DELEDDA, G.; MAZZI, M.; RIMONDINI, M.; ZIMMERMANN, C.; FLETCHER, I. A standardized approach to qualitative content analysis of focus group discussions from different countries. **Patient Education and Counseling**, v. 82, n. 3, p. 420-428, 2011.
- MORGAN, R.; HUNT, S. The Commitment-Trust Theory Of Relationship Marketing. **Journal of Marketing**, v. 58, july, p. 20-38, 1994

- MORSE, C. R.; AFIFI, W. A. I'm Not Rude, I'm Just Moody. **Communication Research**, v. 42, n. 1, p. 87–106, 2015.
- MÜLLER, P.; HUANG, M. X.; BULLING, A. Detecting Low Rapport During Natural Interactions in Small Groups from Non-Verbal Behaviour. **Corneil University Library**, v. 1, p. 1–12, 2018.
- NADLER, J. Rapport in legal negotiation: How small talk can facilitate e-mail dealmaking. **Harv. Negot. L. Rev.**, v. 9, p. 223, 2004.
- NAGAI, L. R.; PETRONGOLO, B. Gender Gaps and the Rise of the Service Economy. **American Economic Journal**, v. 9, n. 4, p. 1–44, 2017.
- NEWMAN, R.; FURNHAM, A.; WEIS, L.; GEE, M.; CARDOS, R.; LAY, A.; MCCLELLAND, A. Non-Verbal Presence: How Changing Your Behaviour Can Increase Your Ratings for Persuasion, Leadership and Confidence. **Psychology**, n. April, p. 488–499, 2016.
- NG, S.; RUSSELL-BENNETT, R. The Role of Affect in Consumer Evaluation of Health Care Services. **Health Marketing Quarterly**, v. 32, n. 1, p. 31–47, 2015.
- NICKELS, W. G.; EVERETT, R. F.; KLEIN, R. Rapport Building for Salespeople: A Neuro-Linguistic Approach. **The Journal of Personal Selling and Sales Management**, v. 3, n. 2, p. 1–7, 1983.
- NOVOTNY, E.; CARR, Z.; FRANK, M. G.; DIETRICH, S. B.; SHADDOCK, T.; CARDWELL, M.; DECKER, A. How People Really Suspect and Discover Lies. **Journal of Nonverbal Behavior**, p. 1–12, 2017.
- OLSEN, W. **Coleta de dados: debates e métodos fundamentais em pesquisa social**. 1. ed. Porto Alegre: Penso, 2015.
- ORTH, U. R.; BOUZDINE-CHAMEEVA, T.; BRAND, K. Trust During Retail Encounters: A Touchy Proposition. **Journal of Retailing**, v. 89, n. 3, p. 301–314, 2013
- PALMER, C. L.; PETERSON, R. D. Halo Effects and the Attractiveness Premium in Perceptions of Political Expertise. **American Politics Research**, v. Vol. 44, n. 2, p. 353–382, 2016.
- PARENTE, J. **Varejo no Brasil: Gestão e Estratégia**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2014.
- PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L. A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. **American Marketing Association**, v. 49, n. 4, p. 41–50, 1985.
- PARK, J.; LEE, J.; LEE, H.; TRUEX, D. Exploring the Impact of Communication Effectiveness on Service Quality, Trust and Relationship Commitment in IT Services. **International Journal of Information Management**, v. 32, n. 5, p. 459–468, 2012.
- PATTERSON, M. L.; POWELL, J. L.; LENIHAN, M. G. Touch, Compliance, and Interpersonal Affect. **Journal of Nonverbal Behavior**, v. 10, n. 1, p. 41–50, 1986.
- PAYNE, A.; FROW, P. Relationship marketing: looking backwards towards the future. **Journal of Services Marketing**, v. 31, n. 1, p.11-15, 2017
- PENZ, E.; HOGG, M. K. The Role of Mixed Emotions in Consumer Behaviour. **European Journal of Marketing**, v. 45, n. 1/2, p. 104–132, 2011.
- PINE, J.; GILMORE, J. H. Welcome to the Experience Economy. **Harvard Business Review**, v. 76, n. 4, p. 97–105, 1998.
- PHARMACY NETWORK. An embarrassed silence. Disponível em: < [https://www.independentpharmacist.co.uk/an-embarrassed->](https://www.independentpharmacist.co.uk/an-embarrassed-). Acesso em 08/11/2018.
- PORIA, Y.; BEAL, J. An Exploratory Study about Obese People's Flight Experience. **Journal of Travel Research**, v. 56, n. 3, p. 370–380, 2017.
- POUPART, J. A entrevista de tipo qualitativo: considerações epistemológicas, teóricas e metodológicas. In: POUPART, J.; DESLAURIERS, J.; GROULX, L.; LAPERRIÈRE, A.; MAYER, R. PIRES, A. (eds). **A pesquisa qualitativa**. Enfoques epistemológicos e metodológicos. Petrópolis: Editora Vozes, 2014, 4ª ed.

- PUCCINELLI, N. M.; ANDRZEJEWSKI, S. A.; MARKOS, E.; NOGA, T.; MOTYKA, S. The Value of Knowing What Customers Really Want: The Impact of Salesperson Ability to Read Non-Verbal Cues of Affect on Service Quality. **Journal of Marketing Management**, v. 29, n. 3–4, p. 356–373, 2013.
- RAFAELI, A.; ALTMAN, D.; GREMLER, D. D.; HUANG, M.-H.; GREWAL, D., IYER, B.; PARASURAMAN, A.; RUYTER, K. The future of frontline research. **Journal of Service Research**, v. 20, n. 1, p. 91–99, 2016.
- _____; SUTTON, R. I. Expression of Emotion as Part of the Work Role. **Academy of Management Review**, v. 12, n. 1, p. 23–37, 1987.
- _____. The Expression of Emotion in Organizational Life. **Research in Organizational Behavior**, v. 11, p. 1–42, 1989.
- _____. Busy Stores and Demanding Customers: How do They Affect the Display of Positive Emotion? **Academy of Management Journal**, v. 33, n. 3, p. 623–637, 1990.
- RATHMELL, J. **Marketing in the Service Sector**. Cambridge, MA: Winthrop, 1974.
- RDC. Nº 44/2009. Seção IV, Da Organização e Exposição dos Produtos, Art. 40, §1º. Disponível em: http://portal.anvisa.gov.br/documents/33880/2568070/RDC_44_2009.pdf/ad27fafc-8cdb-4e4f-a6d8-5cc93515b49b.
- REITE, M. Magnetoencephalography in the study of mental illness. **Advances in neurology**, v. 54, p. 207, 1990.
- RÉVILLION, A. S. P. A Utilização de Pesquisas Exploratórias na Área de Marketing. **RIMAR - Revista Interdisciplinar de Marketing**, v. 2, n. 2, p. 21–37, 2003.
- ROSS, W. H.; WIELAND, C. Effects of interpersonal trust and time pressure on managerial mediation strategy in a simulated organizational dispute. **Journal of Applied Psychology**, v. 81, n. 3, p. 228, 1996.
- RUBIN, H.; RUBIN, I. **Qualitative interviewing: The art of hearing data**. Thousand Oaks, CA: Sage, 1995.
- SARBIN, T. R.; ALLEN, V.L. Role Theory. **Handbook of Social Psychology**, v. 1, p. 223-258, 1954.
- SAUERBRONN, J. F. R.; AYROSA, E. A. T.; BARROS, D. F. O Consumidor Envergonhado – Reflexões sobre o Sentimento de Vergonha no Marketing. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 3, n. 2, p. 1–11, 2005.
- SCHIFFMAN, L.; KANUK, L. **Comportamento do Consumidor**. 6. ed. Rio de Janeiro: Editora LTC, 2000.
- SCHOORMAN, F. D.; MAYER, R. C.; DAVIS, J. H. An integrative model of organizational trust: Past, present, and future. **Academy of Management review**, v. 32, n. 2, p. 344-354, 2007.
- SCHRAMM, W. How Communication Works. In: **The Process and Effects of Mass Communication**. p. 3–26, 1954.
- SERRAT, O. Knowledge Solutions: Tools, Methods, and Approaches to Drive Organizational Performance. Singapore: Springer Singapore, 2017.
- SHARMA, N.; PATTERSON, P. G. The impact of communication effectiveness and service quality on relationship commitment in consumer, professional services. **Journal of services marketing**, v. 13, n. 2, p. 151-170, 1999.
- SHAROFF, L. Critique of the critical incident technique. **Journal of Research in Nursing**, v. 13, n. 4, p. 301–309, 2008.
- SHIMP, C. P.; SABULSKY, S. L.; CHILDERS, L. J. Preference for Starting and Finishing Behavior Patterns. **Journal of the Experimental Analysis of Behavior**, v. 3, n. 3, p. 341–352, 1989.
- SHOSTACK, G. Planning the Service Encounter. In: CZEPIEL, J.A.; SOLOMON, M;

- SURPRENANT, C. **The Service Encounter**. Lexington: Lexington Books, p. 243–254, 1985.
- SIDTIS, D.; KREIMAN, J. In the Beginning Was the Familiar Voice: Personally Familiar Voices in the Evolutionary and Contemporary Biology of Communication. **Integrative Psychological and Behavioral Science**, v. 46, n. 2, p. 146–159, 2012.
- SILVER, M.; SABINI, J.; PARROTT, W. G. Embarrassment: A Dramaturgic Account. **Journal for the Theory of Social Behaviour**, v. 17, n. 1, p. 47–61, 1987
- SINGH, J.; WILKES, R. E. When consumers complain: a path analysis of the key antecedents of consumer complaint response estimates. **Journal of the Academy of Marketing science**, v. 24, n. 4, p. 350–365, 1996.
- SIRIEIX, L.; LÁLA, J.; KOČMANOVÁ, K. Understanding the Antecedents of Consumers' Attitudes Towards Doggy Bags in Restaurants: Concern About Food Waste, Culture, Norms and Emotions. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 34, n. October 2016, p. 153–158, 2017.
- SOLOMON, M. R. **Consumer Behaviour**. Buying, Having and Being. 12th Ed., New Jersey: Prentice Hall, 2016.
- _____; SURPRENANT, C.; CZEPIEL, J. A.; GUTMAN, E. G. A Role Theory Perspective on Dyadic Interactions: The Service Encounter. **Journal of Marketing**, v. 49, n.1, p. 99–111, 1985.
- SONY, M.; MEKOTH, N. FLE adaptability in high contact and high customisable services: theoretical underpinnings and conceptual model. **Int. J. Services and Operations Management**, v. 19, n. 1, p. 49–82, 2014.
- SPENCER-OATEY, H. Managing rapport in talk: Using rapport sensitive incidents to explore the motivational concerns underlying the management of relations. **Journal of Pragmatics**, v. 34, n. 5, p. 529–545, 2002.
- STOCK, R. M.; BEDNAREK, M. As They Sow, So Shall They Reap: Customers' Influence on Customer Satisfaction at the Customer Interface. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 42, n. 4, p. 400–414, 2014.
- SUNDAR, A.; DINSMORE, J.B.; PAIK, S.H.W.; KARDES, F.R. Metaphorical Communication, Self-Presentation, and Consumer Inference in Service Encounters. **Journal of Business Research**, v. 72, p. 136–146, 2017.
- SUNDARAM, D. S.; WEBSTER, C. The Role of Nonverbal Communication in Service Encounters. **Journal of Services Marketing**, v. 14, n. 5, p. 378–391, 2000.
- SURPRENANT, C. F.; SOLOMON, M. R. Personalization and Predictability in the Service Encounter. **Journal of Marketing**, v. 51, n. 2, p. 86–96, 1987.
- SUTTON, R. I.; RAFAELI, A. Untangling the relationship between displayed emotions and organizational sales: The case of convenience stores. **Academy of Management journal**, v. 31, n. 3, p. 461–487, 1988.
- TAN, H. H.; FOO, M. D.; KWEK, M. H. The Effects of Customer Personality Traits on the Display of Positive Emotions. **The Academy of Management Journal**, v. 47, n. 2, p. 287–296, 2004.
- THOMPSON, N. **What Is Rapport and Why Is It So Important?** Disponível em: <<https://www.acefitness.org/fitness-certifications/resource-center/exam-preparation-blog/2473/what-is-rapport-and-why-is-it-so-important>>. Acesso em: 27 mar. 2018.
- TOMBS, A.; RAO HILL, S. The Effect of Service Employees' Accent on Customer Reactions. **European Journal of Marketing**, v. 48, n. 11/12, p. 2051–2070, 2014.
- VALTAKOSKI, A. Initiation of buyer-seller relationships: The impact of intangibility, trust and mitigation strategies. **Industrial Marketing Management**, v. 44, p. 107–118, 2015.
- VARGO, S. L.; LUSCH, R. F. Evolving to a new dominant logic for marketing. **Journal of marketing**, v. 68, n. 1, p. 1–17, 2004.
- VERBEKE, W.; BAGOZZI, R. P. A Situational Analysis on How Salespeople Experience and

Cope with Shame and Embarrassment. **Psychology and Marketing**, v. 19, n. 9, p. 713–741, 2002.

VERGARA, S. C. **Métodos de Pesquisa em Administração**. São Paulo: GEN/Atlas, 6ª ed., 2015.

_____. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

VILLAÇA, I. G.; TROCCOLI, I. R. Em qual Teatro está Levando? Influência da Marca Oi Casa Grande na Escolha de Espetáculo Teatral. **Revista de Administração da Unimep**, v. 14, n. 2, p. 129-152, 2016.

WEBER, R. P. **Basic content analysis** (2nd ed.). Newbury Park, CA: Sage, 1990.

WILLIS, J.; TODOROV, A. Making up Your Mind after a 100-Ms Exposure to a Face. **Psychological Science**, v. 17, n. 7, p. 592–598, 2006.

WOOD, J. A. NLP Revisited: Nonverbal Communications and Signals of Trustworthiness. **The Journal of Personal Selling and Sales Management**, v. 26, n. 2, p. 197–204, 2006.

_____; BOLES, J. S.; JOHNSTON, W.; BELLENGER, D. Buyers' Trust of the Salesperson: An Item-level Meta-analysis. **Journal of Personal Selling and Sales Management**, v. 28, n. 3, p. 263–284, 2008.

WU, L. L.; MATTILA, A. Investigating Consumer Embarrassment in Service Interactions. **International Journal of Hospitality Management**, v. 33, n. 1, p. 196–202, 2013.

WYCOFF, E. B.; HOLLEY, J. D. Effects of Flight Attendants' Touch Upon Airline Passengers' Perceptions of the Attendant and the Airline. **Perceptual and Motor Skills**, v. 71, n. 3, p. 932–934, 1990.

YIN, Robert K. **Pesquisa qualitativa do início ao fim**. Porto Alegre: Penso Editora, 2016.

ZABLAH, A. R.; SIRIANNI, N.J.; KORSCHUN, D.; GREMLER, D. D.; BEATTY, S. E. Emotional Convergence in Service Relationships. **Journal of Service Research**, v. 20, n. 1, p. 76–90, 2016.

ZAJONC, R. B. Feeling and Thinking: Preferences Need No Inferences. **American Psychologist**, v. 35, n. 2, p. 151–175, 1980.

ZEITHAML, V. A.; BITNER, M. J.; GREMLER, D. D. **Marketing de Serviços: A Empresa com Foco no Cliente**. 6. ed. Porto Alegre: AMGH Editora Ltda., 2014.

ZHANG, J. Z.; WATSON IV, G. F.; PALMATIER, R. W.; DANT, R. P. Dynamic Relationship Marketing. **Journal of Marketing**, v. 80, n. 5, p. 53–75, 2016.